www.afnor.org/editions

Monique Pierson
François Duvergé

L'art du management

En finir avec les idées reçues !



Manager au quotidien

afnor ÉDITIONS

www.afnor.org/editions

François Duvergé
Monique Pierson

L'art du management

En finir avec les idées reçues !





Les auteurs

De formation scientifique et psychologue, diplômée ISSEC (management spécialisé ESSEC option GRH), **Monique Pierson** a exercé des responsabilités RH dans l'industrie pharmaceutique, puis la grande distribution. Mue par le désir et la nécessité de se réinventer, elle a créé en 1998 Diag'expert, cabinet de conseil en management dont la mobilisation des équipes constitue le cœur de métier. Elle y a développé des outils de pilotage d'une entreprise à visage humain : tableaux de bord prédictifs de la performance de demain, enquêtes clients miroir bâties avec les collaborateurs de l'entreprise, démarches compétences et audit interne. Elle est l'auteure de : *Et si on décidait d'être heureux même au travail ? 3 principes pour retrouver le goût de vivre du lundi au vendredi,* paru chez AFNOR Éditions en 2011.

Ancien élève de l'ENA et Professeur agrégé de sciences sociales, **François Duvergé** a occupé les postes de Directeur Général puis de Président du groupe ESCEM (école de commerce de 3000 élèves). Consultant en stratégie de formation, il a également été membre du bureau de la Conférence des grandes écoles, Président du chapitre des écoles de management, Directeur Général de l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI) et adjoint au Sous-Directeur de la formation en charge du suivi des grandes écoles de commerce au sein du ministère de l'Industrie.

Vous voulez nous faire partager une remarque ou une suggestion ?

Contactez-nous : fabrication-editions@afnor.org

Couverture : création AFNOR Éditions – Crédit photo © 2014 Fotolia
ISBN 978-2-12-465451-2



AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex
Tél. : + 33 (0) 1 41 62 80 00 – www.afnor.org/editions

Sommaire

Partie II
Un manager, ça sert à quoi ?

Partie III
Un manager, ça fait Quoi ?

Remerciements

Nos remerciements à tous les collaborateurs que nous avons eu la chance de manager. Ils ont non seulement supporté nos exigences et nos impatiences, mais aussi accepté nos imperfections et nos insuffisances. Ils ont été nos pédagogues, ils nous ont aidés à améliorer notre pratique managériale et nous leur devons en grande partie ce que nous sommes devenus.

Ce livre n'aurait pas existé sans le concours involontaire de nos équipes.

Qu'elles soient sincèrement remerciées et qu'elles retrouvent dans cet ouvrage tout ou partie de ce que nous avons réalisé ensemble et le retrouvent, nous l'espérons, avec plaisir.

Monique Pierson, François Duvergé

N.B. : C'est aussi à ces équipes que nous devons d'avoir osé cet ouvrage. En nous reconnaissant comme managers (voir Annexes), elles nous ont conféré une certaine légitimité. C'est grâce à cette reconnaissance que nous nous sommes sentis autorisés à nous risquer à parler de management.

Prologue

Pourquoi un livre de plus sur le management ?

« Quand on me demande de choisir entre deux solutions, je choisis toujours la troisième. »

Woody Allen

Pourquoi un livre de plus sur le management ?

Croyez-vous vraiment que, moi, manager, confronté « dans la vraie vie », celle du quotidien de la vie d'une équipe, je vais trouver réponse aux mille et une embûches de ce beau métier dans un livre ?

On a tout écrit sur le management, on a tout dit des mille et une recettes du parfait manager !

Les stages de management sont légion.

Assurément abondance de biens ne nuit pas…

Mais au final, concrètement, les pieds dans la boue…

J'ai toujours le même problème à résoudre :

JE FAIS QUOI ?

Au secours, docteur !

Certes, il y a des doctorats en Sciences de gestion et en Management.



Mais dans la pratique, dans la vraie vie professionnelle...

Docteur en management, ça n'existe pas !

Alors, pourquoi un livre ? Un livre de plus ?



Parce que ce livre n'est pas comme les autres. Parce que, face à la complexité des problèmes qui se posent au manager, l'humilité et le bon sens sont souvent les recours les plus pertinents, loin des poncifs, des assertions péremptoires ou des préceptes en tous genres qui font recette ou… fureur !

Ce que nous vous proposons ici, concrètement c'est plutôt de faire un bout de route avec nous, de partager notre vie de manager et, chemin faisant, de découvrir le manager qui sommeille en vous.

L'objectif du présent ouvrage n'est pas de tenter de donner une nouvelle définition du management. Cet exercice a déjà été fait par de nombreux auteurs et on peut trouver une très large panoplie de définitions. Tiré des expériences professionnelles diverses des auteurs, ce livre cherche de façon pragmatique à cerner le contenu complexe, multiforme et délicat de la fonction managériale. Ce faisant, il conduit chacun à s'interroger sur ses aptitudes à exercer une responsabilité managériale. Peut-être même a-t-il vocation à dissuader ceux qui n'ont pas d'appétence forte à la fonction.

La présente réflexion s'applique principalement à la situation des chefs d'entreprises de taille moyenne ou l'organisation permet encore le contact direct ou quasi-direct avec les collaborateurs. Elle s'applique aussi à la situation de nombreux responsables d'unités opérationnelles, de centres de profit ou de projets de développement.

Cette réflexion s'appliquera beaucoup moins facilement à la situation des dirigeants de grands groupes nationaux et *a fortiori* multinationaux. Ces derniers ne sont en réalité en contact qu'avec un nombre limité de hauts responsables et se trouvent plus en situation de stratèges qu'en situation managériale au sens où nous l'entendons ici.

Cette réflexion ne s'applique pas non plus à l'ensemble des cadres. Avec le développement des conventions collectives et des textes divers qui réglementent la carrière des agents dans les entreprises et les branches professionnelles, la notion de cadre a progressivement pris une acception purement juridique du fait de l'octroi, au titre de la gestion des carrières, de la position statutaire de cadre à un nombre croissant de personnes, sans pour autant qu'elles assument de réelles responsabilités d'encadrement.

Ainsi, avec la tertiairisation croissante de l'économie et une organisation du travail s'éloignant du modèle industriel, le passage à la position de cadre de nombreux collaborateurs chargés de fonctions administratives s'est révélé de plus en plus simplement lié à leur ancienneté dans l'entreprise. La fonction de cadre a donc perdu le contenu professionnel qu'elle avait auparavant : l'exercice de responsabilités réelles d'encadrement d'équipes. Dès lors le terme de cadre est devenu impropre à caractériser les responsabilités assumées par celui qui est effectivement en charge de la fonction d'encadrement.

Reste la question de fond : pourquoi un livre de plus sur le management, alors que si vous tapez sur le moteur de recherche Google : « livres de management en français », en moins de 15 secondes vous obtenez 16,8 millions de réponses. Si vous acceptez la littérature étrangère sur le sujet, vous en obtenez 37 millions !

Il existe deux raisons essentielles à ce résultat :

► Les « experts » ont analysé avec beaucoup de pertinence les pratiques de manager, mais souvent, ils n'en ont pas la pratique. À l'inverse, les managers sont trop pris par leurs fonctions pour écrire, pour autant d'ailleurs qu'ils en aient le goût… Il n'est pas inutile que des managers s'adressent aux managers, ne serait-ce que pour partager les affres qu'ils connaissent. Oser en parler ouvertement serait déjà un début de solution. Nous le faisons et agrémentons ce partage des leçons que nous avons tirées de l'expérience, maintenant que l'âge aidant, nous avons pu nous offrir le luxe de « descendre du vélo pour nous regarder pédaler ».

► Les enjeux, individuels et collectifs, sont « énormes » pour reprendre l'expression qui a cours actuellement.

La création d’emplois passe par la qualité managériale

La thématique de cet ouvrage peut conduire certains à s’étonner que l’on se préoccupe de la qualité du management à un moment où notre pays connaît un chômage massif. On peut comprendre cet étonnement. Pour chacun des 3 millions de chômeurs la seule chose qui compte est d’abord de retrouver un travail, quel qu’il soit et quelle que soit la pratique managériale de ceux qui l’encadrent. L’important est d’abord de créer de l’emploi, de remettre en activité les sans-emploi et non de gloser sur le bien-être au travail.

Mais il ne faut pas s’arrêter à ce constat d’évidence et il faut aborder cette question d’un point de vue macroéconomique et non sous le seul aspect de la situation individuelle de chacun des chômeurs. Au plan macroéconomique, si la qualité managériale se révèle être un puissant facteur de compétitivité alors il n’y a pas de contradiction, mais bien une obligation à se pencher sur cette question.

La thèse défendue ici est, précisément, que la qualité managériale, en limitant le mal-être au travail, en donnant à chacun le sentiment de participer à un projet collectif, en libérant les énergies et les initiatives est un des meilleurs facteurs de productivité, de création de valeur et donc de développement et d’emploi.

La création de valeur découle de l’impact de la réduction des coûts divers liés au mal-être au travail. À l’évidence, elle découle aussi des effets bénéfiques sur l’activité économique de l’augmentation des initiatives prises par les collaborateurs et des innovations de toutes natures qu’ils peuvent apporter. Cette création de valeur réside dans l’indiscutable accroissement de la productivité qui accompagne une adhésion collective forte aux valeurs de l’entreprise. Elle met fin de à multiples dysfonctionnements internes, elle permet l’éclosion d’un meilleur climat social, elle génère de la confiance envers les dirigeants, elle aide à la compréhension des enjeux et à une acceptation plus aisée des contraintes, sentiment fort d’appartenance, fierté des résultats obtenus…

A contrario en comparaison avec « l’avantage concurrentiel » de Michael Porter, *« Le désavantage concurrentiel, c’est l’effet inverse. Il est souvent le résultat de la faible implication, du désinvestissement et du désengagement des individus… »*.

Bien manager : urgence !

La période actuelle rend plus nécessaire que jamais la mise en œuvre d'un management plus performant dans les entreprises françaises. D'une manière générale le climat social y est dégradé et freine les possibilités de développement. Selon l'*IMD (International Institute for Management Development)*, en 2004, la France était 57e sur 60 pays au classement de la qualité des relations sociales dans l'entreprise (bonne dernière des pays riches). Selon le *Global Competitiveness Report* établi pour le Forum Économique Mondial en 2004, elle arrive 99e sur 102 pays.

On mesure ici les marges de progrès des entreprises françaises et l'intérêt du constat dressé par Antoine Riboud : *« L'expérience prouve que les entreprises les plus performantes sont celles qui ont changé, en même temps, la technologie, le contenu du travail et les rapports sociaux internes. »*.

Bien manager : pas le choix !

Nous, les auteurs de cet ouvrage, sommes persuadés que le management par le sens et les valeurs (qui repose sur le respect des collaborateurs et sur la mise en œuvre d'une relation de confiance entre les parties prenantes de l'entreprise, ne peut que prendre une importance de plus en plus grande à l'avenir. Plusieurs constats justifient cette prise de position.

Perte de repères et quête de sens

Aujourd'hui plus qu'hier, du fait de la complexité croissante de la société, de l'accélération des changements, souvent subis et peu compris, des inquiétudes et des menaces, réelles ou virtuelles, les citoyens, comme les travailleurs, ont perdu leurs repères. Le besoin de sens s'exprime de plus en plus fortement au fur et à mesure que le monde se complexifie et paraît inquiétant.

À l'époque où les sociétés évoluaient très lentement, avant la révolution industrielle, chacun savait comment se situer, ce qui était attendu de lui, quel était le sens de son travail, de sa vie en général, et où le monde allait ; même si cette vision du monde s'arrêtait souvent aux limites du canton ! L'expérience tenait lieu de savoir, la tradition l'emportait largement sur le changement et la nouveauté, l'autorité était le corollaire de l'ancienneté. Dans ces conditions, la nécessité de donner du sens n'était pas aussi forte

et indispensable qu'aujourd'hui. Mais à présent, tous les repères économiques, sociaux, culturels s'estompent ou disparaissent, le sentiment qui domine parmi les travailleurs est celui d'impuissance face à des évolutions perçues comme incompréhensibles et non maîtrisables. La quête de sens dans tous les aspects de la vie et notamment au travail s'exprime donc de plus en plus fortement. L'absence de sens est alors ressentie comme un manque de plus en plus douloureux. Les collaborateurs souhaitent savoir où ils vont. Ils attendent de leurs dirigeants qu'ils leur montrent la cohérence d'événements ou d'évolutions qu'ils trouvent souvent désordonnés et incompréhensibles.

Dans la société actuelle, soumise à des changements culturels, techniques, organisationnels et économiques de plus en plus rapides, aux menaces et aux risques de toutes sortes, à l'interculturalité croissante (corollaire de la globalisation de l'économie), cette aptitude à donner du sens, condition du « faire ensemble », devient de plus en plus importante, indispensable même au succès de l'entreprise. Dans le même temps, elle devient de plus en plus difficile à exercer.

Besoin de reconnaissance et de participation

Dans les sociétés occidentales à haut niveau de formation et à tradition démocratique, la relation strictement hiérarchique ne peut plus être le seul mode de relation sociale dans l'entreprise. Ceci est d'autant plus vrai que nous nous éloignons de plus en plus du mode industriel d'organisation et de production. La machine produit conformément à sa programmation.

Or ce dont nous avons de plus en plus besoin dans une société du savoir, ce n'est plus de programmation et de savoir-faire « prêt à l'emploi ». Nous avons besoin de compétence, c'est-à-dire de capacité à contextualiser des savoir-faire, à innover. Mobiliser les intelligences devient primordial.

Manager c'est aussi pour l'essentiel parvenir à faire travailler ensemble, dans le même but, des hommes et des femmes d'origines diverses, aux attentes multiples, aux conditions de vie différentes, qui ne se sont pas choisis et qui n'ont pas choisi de travailler dans la même entreprise.

À cet égard, dans des entreprises devenues de plus en plus interculturelles et changeantes et dans une société de plus en plus malmenée par les crises de toutes sortes, un management plus respectueux des personnes et impliquant les collaborateurs semble être une orientation à privilégier. Cette dernière répond à l'exigence croissante des individus d'être pris en compte dans les processus décisionnels qui les concernent.

Explosion des moyens de communication

La société postindustrielle est caractérisée par l'explosion des moyens de communication qui envahissent à la fois le temps de travail et le temps personnel qui s'interpénètrent de plus en plus.

Les réseaux sociaux, qui permettent à chacun de rester en permanence connecté à tous les autres, impactent la vie quotidienne. Chacun peut à tout moment exprimer publiquement ses idées et ses sentiments ou ressentiments.

Ceci ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise ; comme dans la société civile, dans l'entreprise, les gens discutent, contestent, ont des avis sur tout, veulent savoir et s'exprimer.

L'action des responsables devient ainsi à la fois de plus en plus difficile et de plus en plus noble. Il ne suffit plus de diriger ou de commander, il faut manager.

La survie est dans l'innovation

L'innovation est un réel enjeu de survie pour nombre d'organisations car comme le souligne Jef Staes : *« les organisations ne peuvent pas survivre dans un environnement dont le rythme de changement est extrêmement rapide, à moins qu'elles remettent en question leur façon de concevoir l'innovation »*.

Pour exister, l'innovation doit bénéficier d'un contexte spécifique et d'un terreau sur lequel prospérer, totalement opposé à la réalité de très nombreuses entreprises dont la culture managériale reste trop hiérarchisée, fermée, verticale, particulièrement en France.

Pour innover il faut accepter de prendre des risques et avoir confiance, en soi et en les autres. Or, les enquêtes européennes montrent que les Français sont les citoyens européens qui expriment le plus grand pessimisme dans l'avenir et la plus faible confiance envers autrui, au contraire des Scandinaves, dont la culture communautaire est forte.

Comment innover si les collaborateurs n'échangent pas, si l'information ne circule pas, si la relation hiérarchique est exercée par des « petits chefs » (dont l'autorité ne dépend que de leur grade et non d'une compétence reconnue), si l'initiative est découragée et si l'échec est sanctionné ? L'innovation exige

une culture dont les valeurs sont à l'opposé des valeurs véhiculées par la grande majorité des organisations françaises. Ainsi, pour qu'une culture de l'innovation se propage dans une entreprise il faut que les collaborateurs soient responsabilisés, aient le droit d'initiative, se sentent investis dans la stratégie de leur entreprise. Tout le contraire d'une démarche technocratique : *« Les technocrates ne vont guère au-delà du présent. Ils manquent de vision pour apprécier le passé et d'imagination pour voir l'avenir. »*.

Bien manager : la sortie par le haut

Toutes ces raisons nous conduisent à penser que la conception du management que nous portons et que la pratique managériale qui en découle constituent une des conditions majeures du redressement des vielles économies occidentales menacées par la crise économique et la mondialisation.

Devant les menaces de toutes sortes qui s'accumulent sous les yeux des citoyens désemparés – menace écologique, énergétique, démographique, économique et sociale – chacun sent bien que la poursuite des tendances du proche passé ne peut que conduire à la catastrophe, une sorte d'apocalypse finale où l'homme aura forgé les outils de sa propre disparition.

Le concept de mutation socioécologique a fait son apparition et s'imposera inéluctablement. Il faut organiser la société autrement, il faut produire autrement, il faut réinventer le modèle de développement, il faut changer de paradigme, changer notre vision du monde, notre manière de voir les choses. Il faut à présent abandonner le paradigme du productivisme et du profit immédiat à tout prix et s'engager impérativement sur la voie d'un développement plus responsable et durable.

Seule l'innovation dans tous les domaines, et pas seulement au plan technologique, peut permettre la réussite d'un tel changement de paradigme. *« Les efforts de compétitivité et de productivité ont atteint une limite qui ne peut être dépassée que par ce retournement : seules des démarches redonnant au travail toute sa densité humaine peuvent accroître significativement l'engagement des personnes et la performance. ».*

Quand on se préoccupe de ces questions sociétales, on est complètement fondé à parler de management car c'est par le management que des solutions seront apportées. C'est ce qui motive et légitime notre présente contribution.

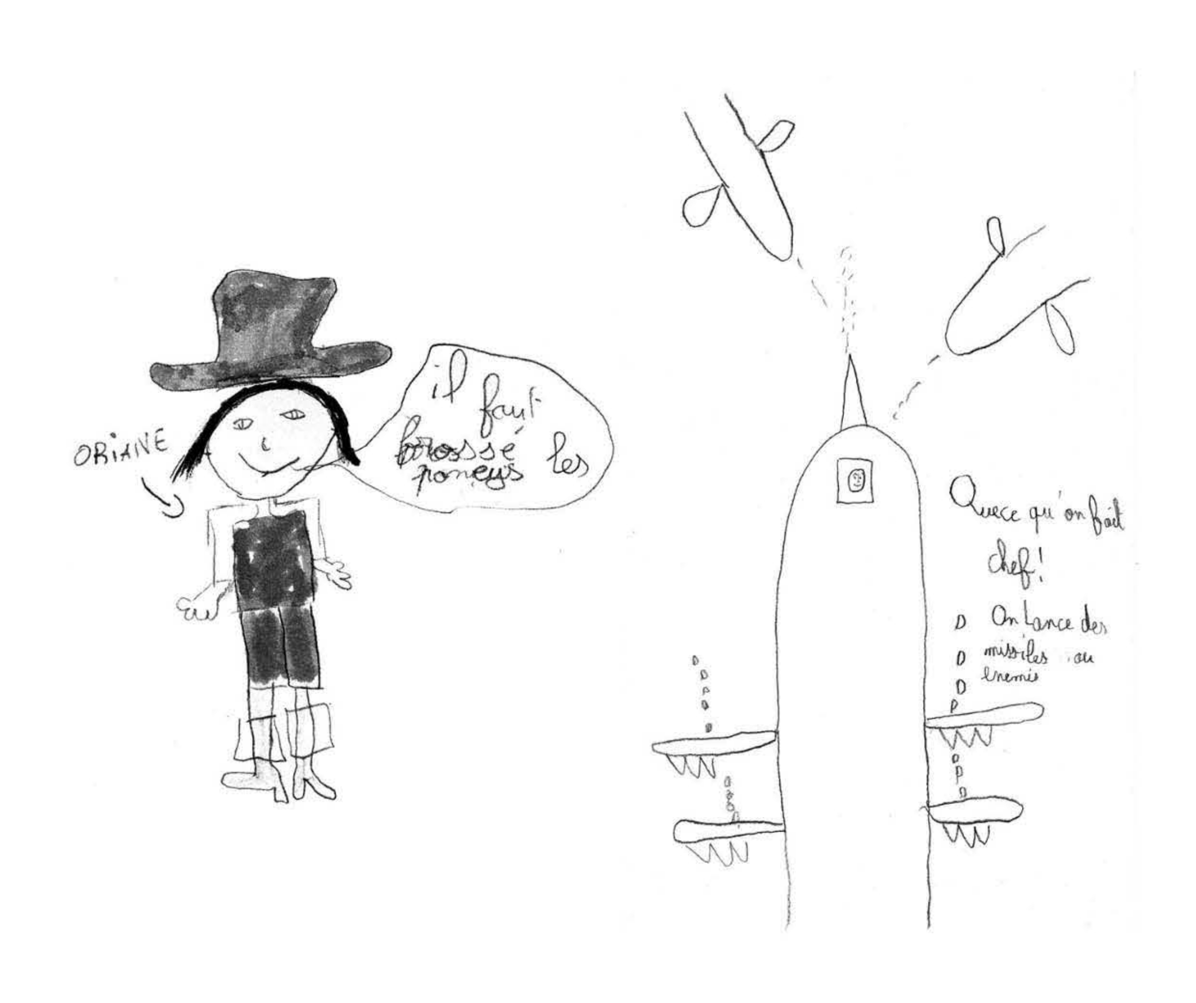
Ni naïfs, ni moralistes : contributeurs !

Nous ne sommes pas naïfs, nos expériences professionnelles nous ont contraints au réalisme ! Nous savons pertinemment que l'entreprise reste un lieu de tensions sociales par nature, un lieu où s'affrontent des intérêts divergents, un lieu où s'exerce l'autorité. Le recours au sens, aux valeurs, à un management plus soucieux des personnes, n'efface pas cette réalité économique et sociale. Pas plus que la morale, disant le bien, n'empêche l'existence du mal.

Mais le management tel qu'il est présenté dans cet ouvrage est un fort réducteur de ces tensions, un excellent moyen de médiation sociale qui permet à l'entreprise de dépasser les conflits internes en développant la dynamique collective, en orientant chacun vers le projet commun. D'une manière générale, la véritable autorité est celle acquise par la compétence et par la reconnaissance accordée par ceux à qui elle s'adresse. Le management, en demandant une certaine exemplarité aux managers, forge l'émergence d'une autorité reconnue et acceptée dans l'entreprise, très éloignée de celle des « petits chefs », abrités derrière des attributs statutaires. En ce sens, ce type de management est créateur de lien social, de solidarité et de convergence dans l'entreprise. Mais il ne fait pas disparaître les antagonismes et les conflits.

Cette conception se situe sur le terrain de l'efficacité et non sur celui de la morale, même si ces deux champs peuvent parfois se recouper. L'approche suivie ici n'est pas celle du moraliste mais celle du gestionnaire, comptable du bien commun que constituent l'entreprise et la communauté de ses collaborateurs. Le management ne cherche pas ici à « faire le bien » mais à « bien faire faire ».

S'il te plaît, dessine-moi un manager !



Nous souhaitions, dans cet ouvrage, faire une place aux regards d'enfants, de préférence de milieux dits « défavorisés ». Dans 10 ou 15 ans, cette génération aura intégré le monde de l'entreprise. Nous souhaitions qu'au travers de dessins, ils nous fassent part de leur manière de voir le manager, devenu pour la circonstance « le chef ». Quelles « croyances » peuplent leur imaginaire ? Quelles attentes ont-ils vis-à-vis de lui ?

En route donc pour le Centre social Maryse Bastié à Tours.



Le centre Maryse Bastié

Gilles Descroix, Directeur adjoint de ce centre, a tout de suite répondu favorablement à nos sollicitations.



Gilles Descroix, le directeur du Centre Maryse Bastié

Pas étonnant ! Militant de l'Éducation Populaire au sein de l'association des Francas[1] (il se définit lui-même comme un *« pur produit de l'Éducation Populaire »*), il rejoint le Centre Maryse Bastié en tant qu'animateur pour

1 Selon wikipédia : La Fédération nationale des Francas est un mouvement d'éducation populaire créé en 1944 par des militants provenant des Éclaireuses éclaireurs de France, des Ceméa et des Auberges de Jeunesse.

financer ses études. Si ses études ont vite tourné court, c'est qu'il y a trouvé matière à assouvir un engagement personnel chevillé au corps depuis son plus jeune âge : faire en sorte que les habitants du quartier soient acteurs de la vie sur leur territoire, qu'ils aient une emprise sur les lieux où ils vivent et qu'ils jouent un *« rôle d'émancipation collective au profit d'une intégration individuelle »* pour reprendre la définition du rôle de l'éducation populaire donnée par Jean Bourrieau[2]. Chemin faisant, cette vie professionnelle pleine de sens s'est aussi révélée une aventure aux contours sans limites (27 ans de pratique n'en sont pas venus à bout).

En termes managériaux, nous dirions que les éléments suivants étaient réunis :

- ► une vision : le développement social du territoire attaché au Centre ;
- ► des valeurs : les valeurs humanistes ;
- ► une organisation : en 15 ans, le centre a pris une telle ampleur qu'il mobilise 80 personnes, réparties entre 5 structures ;
- ► un projet éducatif tenant lieu de Gestion des Ressources Humaines : chacun trouve à Maryse Bastié, les conditions de son développement personnel ;
- ► et un management faisant place à la confiance et à la créativité.

Un exemple de réalisation ainsi menée à bien ? Le champ Bouboule.

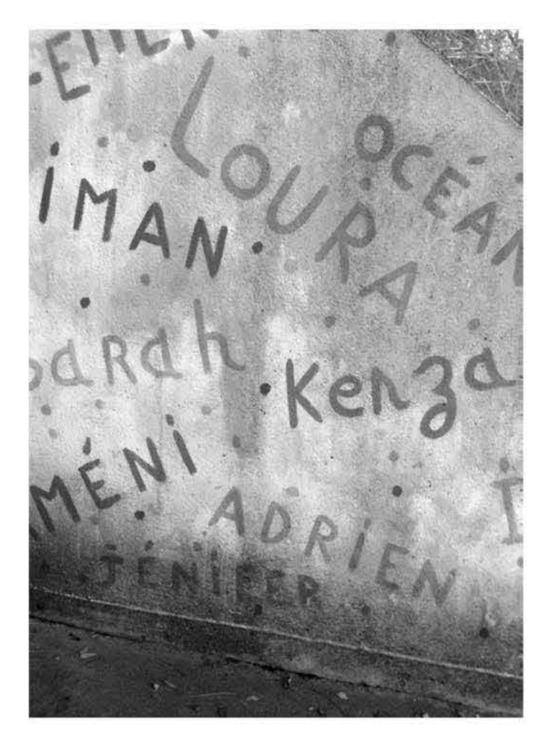




Le « champ Bouboule »

2 Bourrieau Jean, *L'éducation populaire réinterrogée*, Éditions L'Harmattan, 2001.

Un grand espace libre, un terrain vague dans lequel « Bouboule », faute de logis, avait élu domicile. Il deviendra, sous la houlette des responsables du Centre social, le champ Bouboule, un terrain d'aventures où vous rencontrez : *« des enfants bâtisseurs de cabanes, des enfants jardiniers et bricoleurs, des enfants jouant avec l'eau, la terre, le feu... et des adultes vigilants attentifs à leurs jeux... Ce n'est pas le terrain d'aventure qui occupe les enfants mais les enfants qui occupent le terrain*[3]*. »*.





Sortie du tunnel d'accès, sous la route, au « champ Bouboule »

Nous voilà donc partis, introduits par Gilles et aidé par des animateurs chevronnés, pour trois séances « d'atelier dessin » d'une demi-heure, pendant un « temps calme », auprès de deux groupes d'enfants : l'un de 6/8 ans et l'autre de 9/10 ans. Ces dessins vous accompagneront tout au long de cet ouvrage. Chacun verra fatalement dans ces illustrations ce que ses lunettes lui laissent voir. Nous avons cependant cherché à chausser les lunettes des enfants : chaque artiste en herbe a validé ou rectifié ce que nous avions cru voir dans son dessin au travers de nos lunettes. C'est donc bien leur vision du chef qui vous est proposée à côté des illustrations.

Quant aux dessins introduisant chaque grande partie du livre, ils sont signés de deux des animateurs embarqués dans notre entreprise.

Ce fut pour nous une expérience passionnante.

3 Extrait d'un article signé Marie-Claude Bonnault, Dossier des *Cahiers de l'animation, n°1 : Les centres de loisirs*. © CEMÉA

Ce qui nous a marqués, ce que nous en avons tiré comme enseignement ?

En fidèle de l'Éducation Populaire, Gilles retient les points suivants :

► la démarche pédagogique qu'il juge bien adaptée : elle favorise l'expression libre à partir de consignes simples et elle situe les enfants où ils doivent être, ils ne sont pas bêtifiés et leurs capacités sont reconnues ;

► la confirmation que tous ces enfants ont des choses à dire : il suffit de leur en donner les moyens, l'espace-temps et les supports adaptés, non seulement ils s'exprimeront, mais ils affineront ainsi les choses ;

► l'intérêt de proposer un projet commun aux enfants : travailler sur un sujet commun ne leur est pas souvent donné et c'est une belle expérience.

Pour avoir animé ces séances de dessin, Monique Pierson a été :

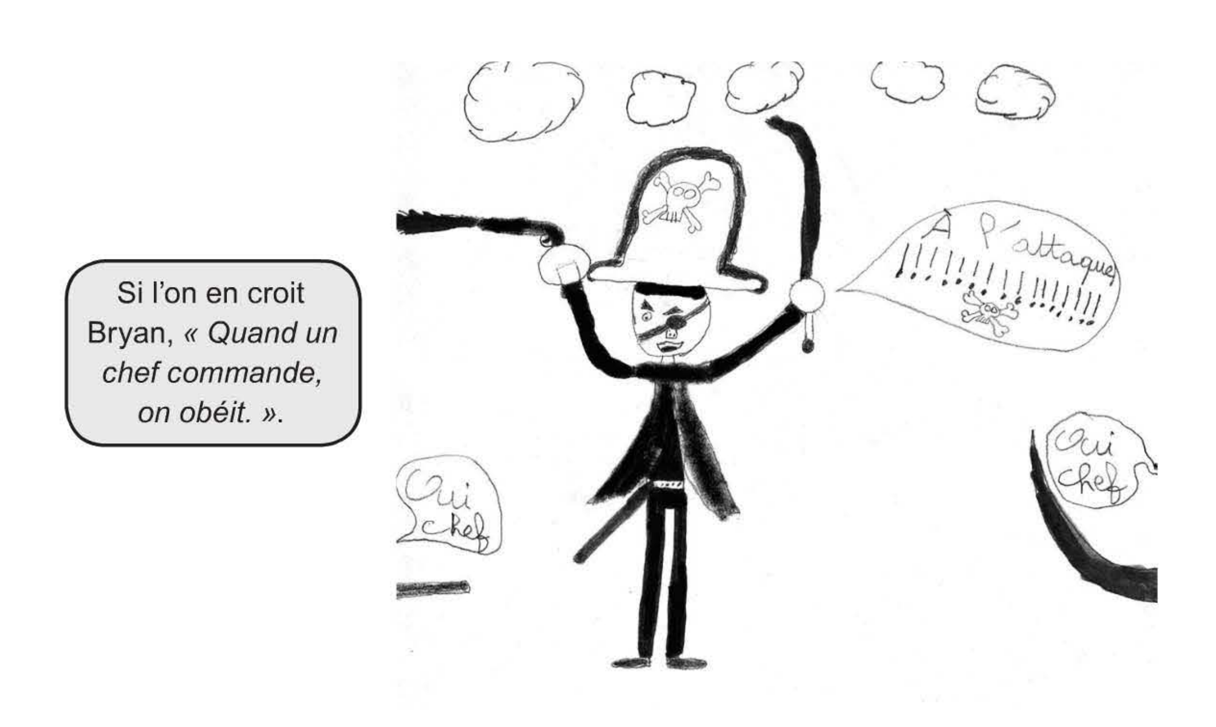
► émerveillée par la facilité, la spontanéité et le sérieux avec lesquels tous sont entrés dans le jeu ;

► surprise de constater que si tous les enfants sont pleins de vie et d'énergie, le public le plus jeune était aussi le plus calme et le plus autodisciplíné ;

► marquée par l'image dominante du « chef » : le pouvoir et l'autorité sont les attributs qui lui sont conférés d'emblée et le caractérisent le mieux.

Pour Enzo, *« Un chef, c'est fort ! »*.





Si l'on en croit Bryan, *« Quand un chef commande, on obéit. »*.

Rares sont ceux qui ont dessiné un manager du XXIe siècle…

Découvrant les dessins avec un œil neuf, François Duvergé a, quant à lui, été époustouflé de constater que ces petits enfants avaient bien perçu les différentes facettes du métier de manager. À l'évidence, et c'est souvent la première vision, le « chef » est là pour commander, donner des ordres et « gronder ». Mais au-delà de cette vision, on voit clairement apparaître d'autres aspects de la fonction.Le manager est aussi le protecteur, soucieux du bien-être commun, c'est aussi celui qui sait rester à l'écoute des autres, qui aide, qui explique et qui rassure. C'est aussi celui qui organise et distribue le travail. Plus surprenant encore chez des enfants de cet âge, le manager est aussi celui qui porte attention à chacun et motive les autres.

Une vraie leçon donnée par ces bambins, non préparés à cet exercice d'illustration et donc restés naturels et spontanés. Une double leçon d'intelligence et d'humilité.

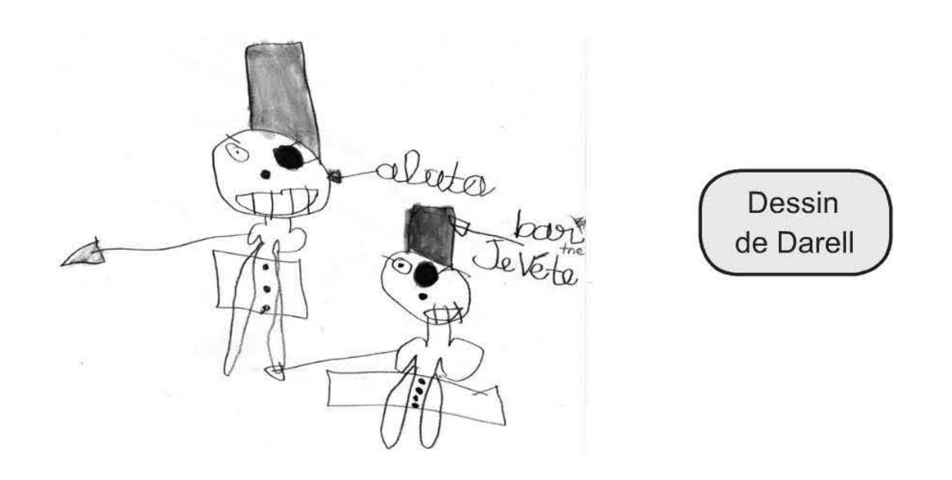
Et vous ? Trouverez-vous chez ces enfants, en suivant les traces de Jeanne Van den Brouck[4], matière à parfaire votre éducation de parents ?

4 Van Den Brouck Jeanne, *Manuel à l'usage des enfants qui ont des parents difficiles*, Éditions Jean-Pierre Delage, 1979 (Édition préfacée par Françoise Dolto : *« Éduquer ses parents, voilà la tâche qui depuis toujours est celle des enfants, bien vivants. »*).

Alison imagine les « chefs » *« de bonne humeur, polis avec tout le monde et gentils »*.



Nous avons retenu, sans la moindre censure, tous les dessins de ces 19 enfants. Certains peuvent surprendre, nous réjouir et même parfois nous mettre mal à l'aise. Mais il nous a semblé que tous méritaient attention. Au fond, ils nous questionnent sur l'idée que nous leur inculquons, plus ou moins consciemment, de ce qu'est un adulte paré de quelque autorité : parent, instituteur, éducateur, professeur, manager… Cette représentation est-elle satisfaisante, est-elle suffisante à la construction de leur personnalité et, plus tard, à leur épanouissement ?



Dessin de Darell

Introduction

Urgences !

Dans la préface d'un rapport au Commissariat général du Plan, daté de 1995 et intitulé « Le travail dans vingt ans », Jean Boissonnat écrivait : *« Ce n'est donc pas l'insuffisance de la production des richesses qui est la cause première des difficultés aujourd'hui : chômage élevé, précarité, inégalités, déficits publics. Il faut chercher l'explication davantage dans l'articulation entre les mécanismes économiques et le fonctionnement social, et dans les modes de décision politique. C'est notre incapacité collective à penser et à organiser autrement le travail qu'il faut mettre en cause. »*.

Nous sommes pratiquement vingt ans plus tard.

Le contexte : la fin d'une ère s'annonce

La convergence progressive des niveaux de vie des pays occidentaux et des pays dits « émergents »

Irréversible, cette convergence va s'accélérer. Aujourd'hui, le revenu national brut d'un habitant des pays de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économiques) est encore 4 fois plus élevé que celui d'un Brésilien, 9 fois plus élevé que celui d'un Chinois et 30 fois plus élevé que

celui d'un Indien[5]. Le mouvement va s'étendre à d'autres pays de la zone Asie, Amérique du Sud et du Maghreb. Selon le rapport 2012/2013 sur l'évolution des salaires dans le monde, publié en décembre 2012 par l'OIT (Organisation Internationale du travail), les salaires ont baissé de 0,5 % en 2011 dans les pays développés, alors qu'ils ont augmenté dans les pays émergents (par exemple en Asie où ils ont augmenté de 5 %). Le mouvement est en marche, irréversible et c'est à la fois heureux et équitable. Cela ne pourra pas se faire sans des remises en cause profondes de la manière de vivre et de penser en Occident.

La matière devient rare

La hiérarchie des ressources va se trouver profondément modifiée car la rareté est source de valeur. Les richesses minières resteront des valeurs sûres (les Chinois ne s'y sont pas trompés en Afrique !), le pétrole risque fort de se trouver concurrencé par d'autres ressources et demain, l'eau fera l'objet de toutes les convoitises. Les ressources naturelles nécessaires à la croissance vont se raréfier, d'autant plus que le modèle de développement actuel repose sur leur exploitation déraisonnable.

Un développement responsable, plus durable, s'imposera.

Nous sommes dans une société de l'information et de la connaissance

L'information n'a jamais été aussi abondante et accessible. Dans le même temps, quelle valeur aura encore une information à laquelle tout le monde a d'ores et déjà accès immédiatement, où qu'il se trouve ? Le temps de l'information, source de pouvoir, et à ce titre objet de convoitise, de rétention et de thésaurisation, est révolu. Détenir l'information est devenu aujourd'hui sans intérêt puisque l'information est accessible directement pour qui sait la chercher.

C'est la capacité à ne pas se noyer dans les flots d'informations à disposition, à trouver l'information pertinente et fiable et à en faire usage, qui présente un intérêt. L'esprit critique et le discernement en sont les clés : ils ne sont pas l'apanage des seuls managers.

Notons que, contrairement aux autres ressources, le partage n'entraîne aucune déperdition pour celui qui met à disposition d'autrui « son » information.

5 « Faire face à la convergence des économies mondiales », de Branche Robert, *in Cercle des Échos*, 20 septembre 2011.

C'est même, avec l'uranium, la seule ressource qui peut s'enrichir : l'approfondissement de la réflexion, le partage, le travail collaboratif, l'ouverture sur d'autres regards constituent un terreau stimulant et favorisant la créativité, l'enrichissement est sans limite.

Le web, source inépuisable d'informations et de connaissances, se présente aussi comme un réseau de contacts : des communautés se développent, des échanges de pratiques, d'expériences, d'expertises se créent « naturellement », des résolutions de problèmes à partir de la mise en commun de contributions individuelles deviennent possibles. À titre d'illustration, tout utilisateur de logiciel de bureautique aura fait l'expérience suivante : il suffit de poser une question à partir du point d'interrogation figurant sur la barre de menu du logiciel pour accéder, non seulement au tutoriel proposé par le fournisseur du logiciel, mais aussi à l'ensemble des réponses apportées à la question par des utilisateurs du web.

En outre, la maîtrise des « tuyaux » par lesquels transite toute information et la capacité à juger de la fiabilité des sources d'informations n'auront rien de secondaire, sans même parler de la propagande ou des guerres de l'information qui auront fait du web leur terrain de jeu… au service de quels intérêts ?

Ajoutons que l'information est désormais au centre de notre système économique car, contrairement à la société industrielle, l'outil de production n'est plus la machine, mais l'humain en réseau. Or cet humain ne peut être contraint à mettre son intelligence au service de la création de valeur.

L'ensemble de ces caractéristiques contraint le management à renoncer à tout pouvoir statutaire et à changer fondamentalement de rôle envers les collaborateurs, pour susciter leur adhésion et leur implication.

Une réorganisation planétaire du système productif est à l'œuvre

Depuis quelques décennies, les acteurs économiques, quels qu'ils soient, sont entrés dans un monde d'interdépendance. Cette interdépendance s'accentue encore du fait de l'apparition de nouvelles régions économiques (BRICS : Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud), de nouveaux acteurs avec lesquels compter, de nouveaux modes d'innovation inattendus.

- Dans l'industrie, par exemple, l'interdépendance se manifeste à l'intérieur d'une même filière : chaque segment de la chaîne de valeur est investi par des entreprises spécialisées (traitement des matières premières,

traitement de l'information, fabrication de sous-ensembles, assemblages, commercialisation, service après-vente, etc. Parallèlement on assiste à une montée en puissance de l'organisation en réseaux (fournisseurs ou sous-traitants) au service de grandes entreprises à vocation internationale. Les spécialistes deviennent mondiaux en se focalisant sur leur domaine d'excellence (les équipementiers automobiles, comme Valeo, en sont un exemple). La forme et la taille des entreprises qui œuvrent sur chacun de ces sous-segments sont éminemment variables mais leur efficacité peut s'avérer économiquement redoutable. Une entreprise de taille modeste peut devenir incontournable quand une entreprise de grande taille peut se révéler un colosse aux pieds d'argile.

- Dans la finance, l'interdépendance n'est plus à démontrer : la crise financière de ces dernières années, nous donne de nombreux exemples de la répercussion des difficultés d'une entité sur les autres par un jeu de domino. Chacun garde en tête les conséquences internationales de la faillite de Lehmann Brothers.
- De même au niveau des États : la crise économique dans laquelle est plongée l'Union Européenne montre bien qu'aucun État n'est seul en mesure de résoudre les problèmes qui se posent. La communauté est condamnée à secourir les maillons les plus faibles pour ne pas se trouver entraînée dans leur chute.

Dès lors, changer de paradigme et de façon de voir s'imposera à tous. Élargir son champ de vision, imaginer et construire des formes de coopération servant un objectif commun deviendra inéluctable. Penser « collectif » et « intérêt à moyen terme » avant de penser « pré carré » et optimisation au regard de ses propres intérêts immédiats s'imposera.

S'agissant du management, on ne pourra plus penser l'entreprise comme une unité indépendante. L'entreprise ne pourra être pensée qu'en intégrant dans la réflexion ses relations avec l'ensemble des acteurs de son environnement et son impact sur le dit environnement.

La notion de travail a changé de nature

Initialement le travail était associé au tripalium (instrument de torture à trois pieux). Pour beaucoup le travail était une souffrance en raison de sa pénibilité physique. Au XXIe siècle, dans les pays riches et pour les plus « employables » (les plus chanceux ?), on attend du travail qu'il soit source d'épanouissement personnel. Les machines-outils, les systèmes de pilotage des machines et

la bureautique font d'ailleurs que les activités de production sont aujourd'hui plus liées à la connaissance qu'à la force physique.

Le Britannique Theodore Zeldin, professeur de littérature française à Oxford s'étonne : *« Vos 35 heures marquent la fin du… XIXe siècle. En ce temps-là les ouvriers, contraints à un travail pénible, sale et éreintant, cherchaient à réduire autant que possible le nombre d'heures passées à l'atelier… L'être humain veut désormais se réaliser dans son travail… L'idée de base était que le travail était pénible et désagréable et que les salariés seraient ravis d'y échapper un peu plus. C'est vraiment démodé[6]. ».*

La nature même du travail a changé

Le basculement des travailleurs de la production industrielle vers les services impose une transformation des mentalités : les compétences techniques ne suffisent plus et les compétences comportementales deviennent déterminantes. Les activités de service font au moins autant appel à l'intelligence émotionnelle qu'au QI (Quotient intellectuel) et au savoir. La réactivité et l'adaptation, la créativité et l'innovation deviennent des facteurs de différenciation. Il ne s'agit plus d'exécuter des tâches et de respecter des processus bien standardisés, mais de réfléchir aux situations rencontrées, de poser un diagnostic, de résoudre des problèmes et d'adapter son comportement à la situation. Ce qui est de plus en plus attendu des salariés, c'est qu'ils fassent preuve d'intelligence des situations, qu'ils améliorent leurs pratiques, voire qu'ils innovent et proposent de nouvelles solutions.

Par ailleurs, la capacité à confronter les points de vue, à travailler en équipe présente beaucoup plus d'intérêt que la mise en compétition des personnes entre elles. On attend donc également des salariés qu'ils soient capables de travailler en coopérant. Les NTIC (Nouvelles technologies de l'information et de la communication) permettent effectivement d'élargir les collectifs de travail, d'enrichir les pratiques et de faciliter la résolution de problèmes.

Toutefois, les NTIC se révèlent être à double tranchant, car les salariés adaptent leurs usages en fonction de leurs besoins. D'une part ils ont tendance à renforcer et enrichir les échanges avec certains de leurs collègues. Mais d'autre part, ils peuvent aussi s'isoler devant leur ordinateur et délaisser certains contacts et échanges directs au profit des mails dès que le contact direct ne leur paraît pas présenter d'intérêt pour eux ou… qu'il suppose de « prendre son courage à deux mains ».

6 Extrait d'un entretien accordé à Courrier Cadres le 2 mai 2002.

D'une manière générale, les nouveaux modes de travail, les nouveaux moyens numériques de communication favorisent le travail individualisé, l'isolement, l'affaiblissement du sentiment d'appartenance et la perte de la solidarité. La sociabilité et la convivialité en souffrent, sans parler des collaborateurs qui, ne maîtrisant pas l'usage des outils, se trouvent de facto isolés. De nouvelles souffrances se font jour du seul fait que *« du coup, lorsque l'on souffre, on ne souffre plus avec les autres mais chacun dans son coin*[7] *».*

Le mode d'organisation du travail s'en trouve fatalement modifié. À l'époque du taylorisme, on pouvait « actionner des robots », aujourd'hui et plus encore demain, on sera « condamné » à manager des personnes, à faire vivre une « autonomie encadrée », à animer les interdépendances et à veiller à ce que l'utilisation des nouvelles techniques d'information ne déshumanise pas le travail.

Les prémisses d'un monde nouveau

L'emballement de la sphère financière pourrait bien signer la fin de la primauté des résultats économiques obtenus à tout prix – et n'importe lequel – et le retour à la « vraie économie ». D'ores et déjà les acquis matériels ne comptent plus que pour 40 % de la valeur boursière d'une société[8]. C'est alors le travail bien fait, la passion du métier qui pourraient retrouver leur place, reléguant le « travail empêché[9] », les reportings au format Excel et les process généralisés au second plan.

De manière lapidaire, on pourrait conclure que le changement n'est plus ce qu'il était ! D'occasionnel, ponctuel, il est permanent, multiforme, indispensable au maintien de la vie et ne va qu'en s'accélérant.

La concurrence s'exerçant de plus en plus souvent sur la scène mondiale est devenue l'hyperconcurrence. Il s'agit de réaliser toujours plus vite, moins cher, d'innover avant les concurrents. L'adaptation à des changements (devenus imprévisibles et rapides) et l'innovation permanente s'imposent à tous, ne serait-ce que pour survivre. À tel point que, pour l'entreprise comme pour l'individu, la véritable sécurité réside dans la capacité à s'améliorer, à s'adapter et à changer.

7 La remarque est d'Aurélie Pain, dirigeante du cabinet RHéponses.

8 Estimation donnée par le Professeur Marc Luyckx Ghisi (diplômé en mathématiques, en philosophie et Docteur en théologie, ancien conseiller du Président de la Commission européenne Jacques Delors) dans une interview datant du 29 septembre 2010 aux Éditions Romaines. Lien vers l'interview : http://www.leseditionsromaines.biz/tag/marc-luyckx/

9 Clot Yves, *Le travail à cœur – Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Éditions La Découverte, 2010.

Rentabilité, productivité, compétitivité rythment nos vies quotidiennes au détriment des équilibres vitaux : équilibre personnel et préservation de l'environnement. Peut-on poursuivre ainsi ?

« Nous avançons comme des somnambules vers la catastrophe. »

Edgar Morin[10]

C'est peut-être un virage qui s'annonce : le modèle, basé sur la croissance indéfinie et la compétitivité généralisée, se craquèle.

La préservation de l'environnement est maintenant perçue par beaucoup comme un enjeu majeur pour notre espèce et change notre rapport à l'économie « pure et dure ».

La course au « toujours plus » fait parfois place au « toujours mieux ». C'est par exemple le « mieux travailler » prenant le relais du fameux « travailler plus pour gagner plus ».

Des forces de résistance, de nouvelles propositions apparaissent et des alternatives voient le jour : l'économie solidaire, les mouvements coopératifs, l'agriculture raisonnée ou biologique, l'engouement pour des pratiques proches de la méditation qui impliquent justement de « prendre le temps », d'arrêter la course au temps.

La RSE (Responsabilité sociale de l'entreprise) a fait son apparition et a quitté le rang des gadgets et des incantations pour être prise au sérieux. On parle de plus en plus de mutation socioécologique.

« Tout commence par une déviance, qui se transforme en tendance, qui devient une force historique. »

Edgar Morin

La *Grameen Bank* initiée par Muhammad Yunus, inventeur du microcrédit au Bengladesh a ouvert la voie au social business réconciliant rentabilité économique et avancée sociale. L'ensemble de l'entreprise affiche alors une finalité sociale qui renvoie la rentabilité économique au rang de moyen.

Des « intrapreneurs sociaux » voient le jour. Ils font bouger les lignes en montant des projets à vocation sociale ou environnementale, grâce au soutien de leurs entreprises et à la mobilisation de leurs ressources (ressources en compétences, commerciales, matérielles et immatérielles). Ils répondent ainsi, au sein même d'entreprises classiques, à des enjeux de société. Ces « intrapreneurs » inventent de nouveaux modèles au croisement

10 Extrait d'un article de David Solon sur le site Terraeco.net : http://www.terraeco.net/Edgar-Morin-Nous-avancons-comme,19890.html

du social et de l'économique, combinant modèle économique viable et fort impact social. L'exemple le plus connu est celui de la Grameen Veolia Water qui distribue de l'eau au Bengladesh, mais de nombreux autres exemples existent : en France, nous pouvons citer celui du fonds de gestion solidaire créé par Emmanuel Gautier chez Natixis, mais aussi la structure d'insertion indépendante EIDRA (créée par Christine Brun, Directrice des Ressources Humaines de Tefal SAS), née de la volonté de trouver des solutions à des problèmes d'emploi local. Il en existe bien d'autres (dans des structures telles qu'Adecco, BNP Paribas, Beiersdorf, Danone, Vinci, etc.[11]).

Un nombre croissant d'entreprises traditionnelles cherchent la manière dont elles pourraient adapter leurs produits ou leurs services pour que les plus pauvres puissent en bénéficier (la « base de la pyramide », les 4 milliards de personnes qui vivent avec moins de 6 dollars par jour[12]). Finalités sociale et économique se trouvent ainsi réconciliées et irrémédiablement liées.

L'évolution de la société : évolution ou saut dans un monde nouveau ?

Évolution culturelle

L'élévation du niveau de formation, l'ouverture d'esprit résultant de la multiplication des échanges interculturels et du brassage des cultures (au travers de la mondialisation de l'économie et des voyages), signent la mort d'une autorité fondée sur le statut.

Toutes les races, toutes les cultures, toutes les religions, toutes les manières de vivre se côtoient et se télescopent au quotidien dans nos villes, en tous lieux. Ce phénomène bouscule les repères, au-delà même des évolutions économiques et technologiques. Ajoutons à cela la transformation de la structure familiale et l'évolution de l'école qui n'apportent plus à l'enfant de cadre structurant, pourvoyeur et garant de repères « tout faits et prêts à l'emploi » ayant force de loi. Chacun est désormais confronté à la nécessité de trouver ses propres repères, d'élaborer ses manières de voir et de se comporter : aucun modèle ne s'impose plus de l'extérieur.

11 De nombreux exemples sont donnés dans l'étude sur l'intrapreneuriat menée par l'agence Odyssem et le cabinet Volonteer, consultable sur le site : http://www.convergences2015.org/fr/

12 Faber Emmanuel, *Chemins de traverse – Vivre l'économie autrement*, Éditions Albin Michel, 2011. Dans cet ouvrage, l'auteur rend compte de cette quête au sein de la société Danone.

Évolution générationnelle

La génération Y qui arrive dans l'entreprise est une génération « *gaming* » : ces jeunes, pour une part significative d'entre eux, considèrent le travail comme une source d'épanouissement et de développement personnel. Loin des jeux de pouvoir, des luttes et de la compétition, ils attachent la plus grande importance :

- au rôle qu'ils tiennent, et au-delà, au sens de l'action collective à laquelle ils participent (la vision de l'entreprise, sa raison d'être au-delà des objectifs économiques, au service de l'intérêt général) ;
- au lien social (à l'intérieur de l'entreprise et au-delà) ;
- au développement de leurs compétences et à leur valorisation sur le marché du travail.

La personne prend le pas sur l'individu « homo économicus ». Tabler sur l'individualisme étroit n'est plus de mise. Il faudra prendre en compte l'homme, en tant qu'individu avec ses spécificités propres, mais aussi en tant que personne, acteur social dans et hors de l'entreprise. Cette évolution rend le potentiel humain de plus en plus mouvant, libre et imprévisible pour les entreprises. La relation stable et à long terme entre le salarié et l'entreprise, basée sur une relation « soumission – protection » est en train de disparaître[13]. L'adhésion au projet de l'entreprise favorisant l'épanouissement personnel devient déterminante.

Les politiques sociales faisant, tout comme les pratiques syndicales, la part belle aux catégories, ne répondent plus complètement aux attentes des individus. Chacun s'attend à être pris en compte en tant que personne, avec ses spécificités et ses attentes propres. Une attention aux personnes, moins statutaire et plus humaine, est nécessaire pour mobiliser et fidéliser. Ainsi, l'individu tend à prendre le pas sur les organisations :

- On commence à voir poindre un droit des salariés indépendant des entreprises les employant (portabilité du DIF – Droit individuel à la formation – par exemple).
- De plus en plus nombreux sont ceux qui choisissent de travailler sous un statut leur assurant de ne plus avoir à être en position de soumission ou en porte-à-faux avec leurs convictions ou leurs aspirations profondes.

À ce jour, de nouvelles formes de travail apparaissent en réaction et en rejet des formes d'organisations actuelles. Le travail en réseau se développe,

13 Gaudard Jean-Pierre, *La fin du salariat*, François Bourin Éditeur, 2013.

soit sous la forme de partenariats entre freelance et organisations classiques, soit sous la forme de partenariats privilégiés entre indépendants (notamment dans les métiers de la communication et du conseil). Des *« task forces »* se constituent ainsi, composées au gré des opportunités, pour mener à bien un projet donné, le temps de celui-ci.

Le tout, avec pour toile de fond, une réelle interrogation sur le devenir des personnes dont les compétences ne leur permettront pas de s'insérer dans le monde du travail. Quelle forme pourra revêtir la solidarité pour que, au-delà même de l'autonomie que l'assistanat pourra procurer à ces exclus du système économique, elle ne soit pas destructrice de l'image de soi ? Qu'elle ne porte pas atteinte à la dignité humaine ?

Modification du statut de l'information

Lorsque l'information était d'accès limité, non partagé, elle était recherchée et prisée ; notamment parce qu'elle était source de pouvoir en ce qu'elle permettait, soit de maîtriser des zones d'incertitude, soit de créer des zones d'incertitude pour autrui[14]. Devenue accessible universellement (web planétaire), instantanément (très haut débit), objet d'échanges et de réflexions permanents (réseaux), elle ne permet plus, à elle seule, l'exercice du pouvoir. Son abondance la rend même contre-productive : « trop d'informations tue l'information ». Il est inutile d'accumuler une somme d'informations et de les vouloir exhaustives. Ce n'est de toute façon plus possible et d'ailleurs, qu'en ferait-on ? Mieux vaut s'intéresser aux clés de lecture qui permettent de se procurer uniquement les informations strictement nécessaires et suffisantes pour répondre à sa préoccupation du moment.

En la matière, l'excellence n'est plus « lorsqu'il n'y a plus rien à ajouter », mais au contraire « lorsqu'il n'y a plus rien à ôter ».

Témoignage de Monique Pierson

Lorsque j'ai pris la direction de la Logistique d'une enseigne de la distribution (approvisionnement et logistique de distribution), je ne connaissais rien à la logistique. Quelques jours passés dans un entrepôt d'une autre société du groupe me permettaient d'avoir acquis le vocabulaire et compris les grandes lignes des processus, mais il ne fallait surtout pas vouloir m'en demander plus.

En revanche, le Directeur général m'avait fixé les priorités attendues : harmoniser les assortiments détenus dans les entrepôts de la société et offrir aux magasins, quel que soit leur entrepôt de rattachement, un tarifaire similaire afin que leurs potentiels de marge soient identiques.

14 Crozier Michel, Friedberg Erhard, *L'acteur et le Système,* Éditions du Seuil, 2e édition, 1981.

Il aurait été très aisé d'ajouter beaucoup de connaissances en approvisionnement et logistique à mon maigre bagage. Je m'y serai peut-être noyée (repoussant alors mon action aux calendes grecques) et j'y aurai probablement passé plus de temps qu'il n'en a fallu pour obtenir les premiers des résultats attendus.

Je disposais de l'essentiel : comprendre ce que je pouvais demander à mes collaborateurs directs et savoir sur quoi je devais focaliser mon attention dans un premier temps.

Rien à ôter, rien à ajouter.

La réussite a tenu au moins autant à la manière dont j'avais été intronisée Directrice de la logistique qu'à ma propre action. J'ajouterai même que, sans la compétence de mes collaborateurs, je ne serais pas non plus allée bien loin !

L'information essentielle et le management avaient fait la différence.

Désormais, il s'agit moins de disposer de connaissances ou d'informations que d'être en mesure de résoudre les problèmes rencontrés.

Irruption de la société civile au sein de l'entreprise

L'entreprise n'est plus seulement l'affaire de ses traditionnels acteurs : les actionnaires, les dirigeants et les salariés.

Dans un premier temps les clients ont fait irruption dans le paysage : les entreprises les plus avancées, après s'être souciées de leurs avis (enquêtes clients, focus group) en ont fait des partenaires à part entière, les sollicitant directement, notamment *via* les réseaux sociaux. C'est ainsi que Kraft Foods a eu l'idée des crackers Ritz en sachets individuels de moins de 100 calories (100 millions de dollars de chiffre d'affaires dès la première année de ventes) ou qu'Apple a créé un dialogue permanent avec ses utilisateurs autour des améliorations de ses produits en leur ouvrant un forum de discussion sur son site web.

Ce sont maintenant toutes les composantes de l'environnement qui s'invitent : les pouvoirs publics, les associations de consommateurs, les gouvernements, les journalistes, les organisations non-gouvernementales, etc. La responsabilité de l'entreprise ne s'arrête plus à ses murs.

Gérer les attentes contradictoires des différentes parties prenantes devient une donnée incontournable et par suite un exercice clé pour tout leader. Il y a là, en germe, l'émergence d'une nouvelle donne, d'un nouveau « contrat » qui devra être créateur de valeur pour tous.

Nous savons que la société évolue, que le monde a changé, mais nous fonctionnons encore avec des réflexes issus des trente glorieuses !

Comment ne pas voir que, dans les conditions actuelles, l'entreprise, telle que nous l'avons connue au XXe siècle et sous la forme que nous lui connaissons encore, sera bientôt à ranger au rang des curiosités historiques ?

> *« Les grands systèmes ordonnés contiennent en eux-mêmes les germes du désordre à partir du moment où ils ne sont plus adaptés à la situation. »*
>
> Raymond Vaillancourt[15]

Quelle entreprise du XXIe siècle succèdera à celle du XXe siècle ? À quel papillon donnera naissance la chenille ?

Une situation paradoxale : avoir ou être ?

De tous temps, l'homme a cherché à améliorer ses conditions matérielles de vie. Or, dans les pays les plus riches, cette amélioration s'accompagne aujourd'hui d'une forte dégradation de la joie de vivre ! Le paradoxe d'Easterlin établit scientifiquement qu'à partir d'un certain niveau de PIB, le degré de satisfaction ne s'améliore pas (voir figure I.1).

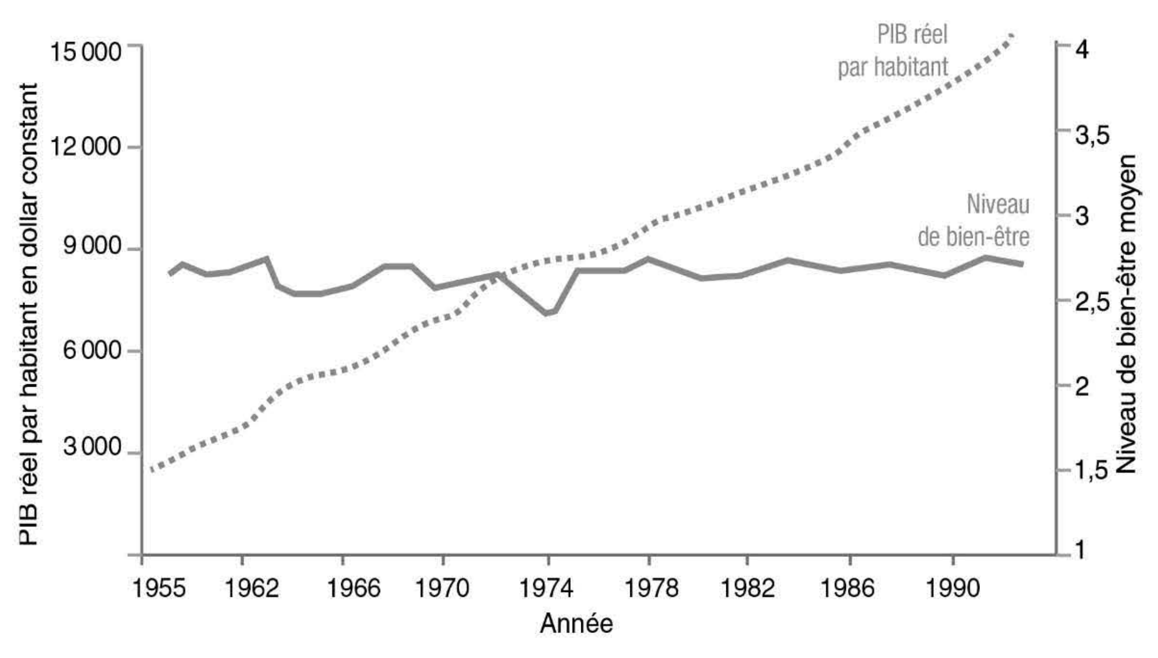


Figure I.1 Évolution du niveau de bien-être et du niveau de revenu par personne au Japon entre 1958 et 1991 (Source : Frey & Stutzer, 2002)

Dans plusieurs pays, la courbe de consommation des antidépresseurs progresse au même rythme que… celle du Produit intérieur brut (PIB) !

15 Vaillancourt Raymond, *Le temps de l'incertitude – Du changement personnel au changement organisationnel*, Presses de l'Université du Québec, 2006.

Comme si une amélioration du bien-être matériel engendrait anxiété et dépression (voir figure I.2).

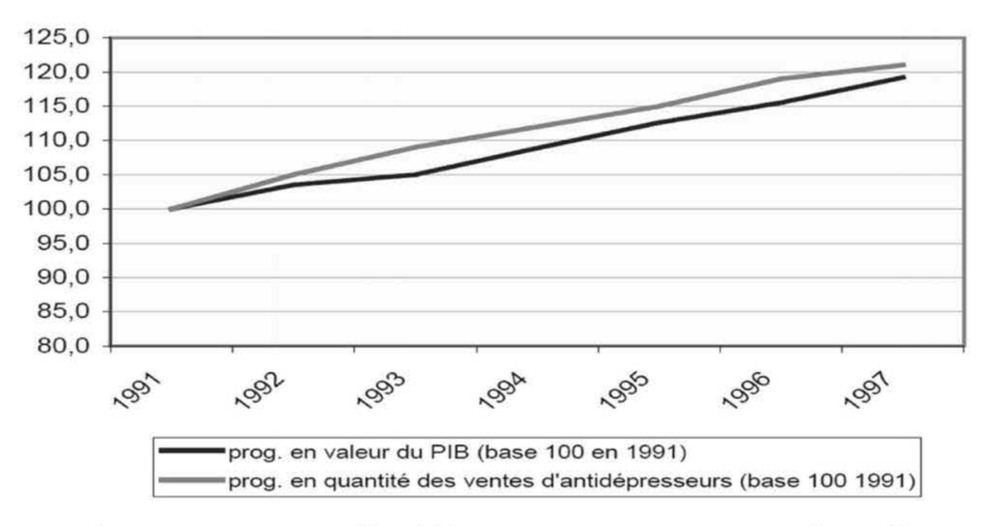


Figure I.2 Les ventes d'antidépresseurs augmentent avec le PIB[16]

Ne ferait-on pas fausse route ?

Une « petite histoire » pour aider à remettre les choses à l'endroit : plus de temps, mais Pour Quoi ?

Dans un petit village côtier mexicain, un Américain rencontre un pêcheur en train de faire la sieste.

« Pourquoi ne restez-vous pas en mer plus longtemps ? » demande l'Américain. Le Mexicain répond que sa pêche quotidienne suffit à subvenir aux besoins de sa famille.

L'Américain demande alors : *« Que faites-vous le reste du temps ?*

– Je fais la grasse matinée, je pêche un peu, je joue avec mes enfants, je fais la sieste avec ma femme. Le soir je vais voir mes amis. Nous buvons du vin et nous jouons de la guitare. J'ai une vie bien remplie. »

L'Américain l'interrompt : *« Suivez mon conseil : commencez par pêcher plus longtemps. Avec les bénéfices, vous achèterez un gros bateau. Avec l'argent que vous rapportera ce bateau, vous ouvrirez votre propre usine. Vous quitterez votre village pour Mexico, puis New-York, d'où vous dirigerez toutes vos affaires.*

– Et après ? interroge le Mexicain.

– Après, dit l'Américain*, vous introduirez votre société en bourse et vous gagnerez des millions.*

– Des millions ? Mais après ?

– Après, vous pourrez prendre votre retraite, habiter un petit village côtier, faire la grasse matinée, jouer avec vos enfants, pêcher un peu, faire la sieste avec votre femme, passer vos soirées à boire et à jouer de la guitare avec vos amis ! »

16 « Fracture sociale, fracture écologique : la Terre est malade… et si on changeait de thermomètre ? », *in l'Écologiste*, n° 6, hiver 2001, p. 77.

La copie est à revoir !

Privilégier les résultats économiques aboutit à leur dégradation

Ce ne sont pas les objectifs fixés qui font le résultat, mais l’implication et la compétence des collaborateurs. On peut fixer tous les objectifs que l’on veut, affirmer haut et fort un objectif à + 10 %, ce ne seront jamais que des affirmations incantatoires. En revanche, si l’on renversait la vapeur et que l’on travaillait sur la motivation, on constaterait *ex post* que l’on a atteint les + 10 % et peut-être même un peu plus. Alors que si l’objectif n’est pas rempli, on va accroître la pression sur les équipes et avoir encore moins de résultats avec, en prime, un cortège de méfaits.

L’économique est tiré par l’humain, par son engagement. L’inverse, non seulement ne fonctionnera qu’un temps limité, mais à terme, dégradera les résultats.

En effet, à l’origine de l’engagement, comme du désengagement, on trouve une énergie qui puise sa source, dans le premier cas dans le plaisir et dans le second dans la peur[17] :

- Lorsque la peur domine, comme c’est souvent le cas actuellement, quand il faut toujours faire plus ou mieux avec moins et que l’insécurité menace, les forces vitales de l’individu s’épuisent, avec leur cortège d’effets destructeurs : stress[18], états dépressifs allant jusqu’au *burn out*, absentéisme, arrêts de travail, etc., le tout pesant également sur l’économie[19] et sur les résultats de l’entreprise[20].
- Lorsque le plaisir est là – au travers de l’interaction avec les autres, de la fierté du travail bien fait, du sentiment de réaliser un travail qui a du sens, une utilité, de l’enrichissement de l’expérience, de la confiance – alors nous donnons le meilleur de nous-mêmes dans les tâches à accomplir. S’en suivent pour l’entreprise de bons niveaux de performance et des résultats économiques qui sont au rendez-vous.

17 Mihaly Csikszentmihályi , *Vivre – La psychologie du bonheur,* Éditions Pocket, 2006.

18 Sysman et les Éditions Tissot, dans une étude sur la « Perception du stress par les RH » menée en novembre 2012 auprès de 634 professionnels dans laquelle est abordée la question du coût du stress pour les entreprises. 26 % des Directeurs des Ressources Humaines évaluent cet impact financier entre 5 et 10 % de la masse salariale.

19 50 milliards d’après les organismes de sécurité sociale pour 2011.

20 On admet en général que 1 % d’absentéisme coûte en moyenne 1 % de la masse salariale.

Quant aux collaborateurs, ils peuvent vivre ce que Luc Ferry appelle « une vie bonne[21] » et ce que Mihaly Csikszentmihalyi appelle le *« flow »*, ce « sentiment que l'on ressent lorsqu'on réalise quelque chose qui est parfaitement en harmonie avec nous-même », lorsque l'on « se sent bien ».

Lutter contre le mal-être[22], coûte plus cher qu'agir pour le bien-vivre

Jamais, dans notre pays, les conditions physiques de travail n'ont été aussi bonnes et le mal-être aussi grand.

Situation paradoxale, au coût considérable, évalué entre 3 et 5 % du PIB.

Comundi Experts[23], un organisme de formation, fait état d'études statistiques montrant que les entreprises menant une politique active pour le bien-être de leurs collaborateurs en favorisant l'autonomie et la reconnaissance réalisent des bénéfices jusqu'à deux fois et demie supérieurs à celles qui ne font rien.

À noter

Ne nous y trompons pas : il est plus agréable pour les collaborateurs de disposer de conditions matérielles confortables. Pour autant, agir sur les conditions matérielles ne suffira jamais à assurer le « bien vivre » au travail. La qualité de vie au travail tient essentiellement à l'épanouissement de la personne dans son travail.

Quand la copie est revue

Résultats économiques et humains vont de pair

Ce ne sont pas les études qui le démontrent qui manquent, et ce depuis 1987[24] !

Citons à titre d'exemple :

- en 1995 et 1997 : les études menées par le Dr Mark Huselid, spécialiste de ces questions ;

21 Ferry Luc, *Qu'est-ce qu'une vie réussie ?,* Éditions Grasset, 2002.

22 Mal-être dont de multiples formes se retrouvent explorées au travers des multiples études portant sur les « Risques PsychoSociaux » (RPS).

23 Comundi Experts est un organisme de formation; les chiffres donnés sont tirés d'un article sur son site http://www.etre-bien-au-travail.fr/ en date du 30 janvier 2013.

24 José Allouche, Marina Charpentier, Chloé Guillot-Soulez, dans leur « Panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales/performances économiques et financières » ne citent pas moins de 108 études académiques menées entre 1978 et 2002.

- en 1998 : l'étude Gallup présentée dans l'ouvrage *Manager contre vents et marées* ;
- de 1999 à 2001 : l'étude menée par le cabinet ISR (International Survey Research) ;
- en 2002 : l'étude réalisée par le cabinet Watson Wyatt publiée sur le site de la société, dans la rubrique « Research and Publications », confirmant les résultats des études menées chaque année depuis 1999 ;
- en 2006 : l'étude réalisée par le cabinet McKinsey, publiée dans la newsletter « The McKinsey Quartely Chart Focus Newsletter » de mai 2006 ;
- en 2007 : une étude publiée dans l'ouvrage Firms of Endearment[25].

Toutes établissent un lien entre la manière dont le management est exercé et le niveau de performance économique de l'entreprise.

À titre d'illustration, la dernière étude est allée jusqu'à vérifier la corrélation entre la qualité du management perçue par les intéressés et un indice purement financier : le cours de bourse qui, bien évidemment, intègre la qualité des résultats économiques des entreprises, mais va au-delà dans la logique capitalistique.

Cette étude utilisait trois filtres successifs :

- une enquête auprès de plusieurs milliers de personnes dans le monde qui ont répondu à la question : « Quelles sont les entreprises que vous adorez ? » ;
- des enquêtes qualitatives et quantitatives portant sur la façon dont ces entreprises traitent leurs parties prenantes ;
- une série d'entretiens approfondis avec les dirigeants de ces entreprises.

La progression des cours de bourse, sur 5 ans, des entreprises « enthousiasmantes » (28 entreprises ont été considérées comme « les plus enthousiasmantes ») par rapport à celles qui ne le sont pas, est sans commune mesure (voir figure I.3).

25 Sisodia Rajendra S., Wolfe David B., Sheth Jagdish N., *Firms of Endearment – How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose,* Pearson Prentice Hall, 2007.

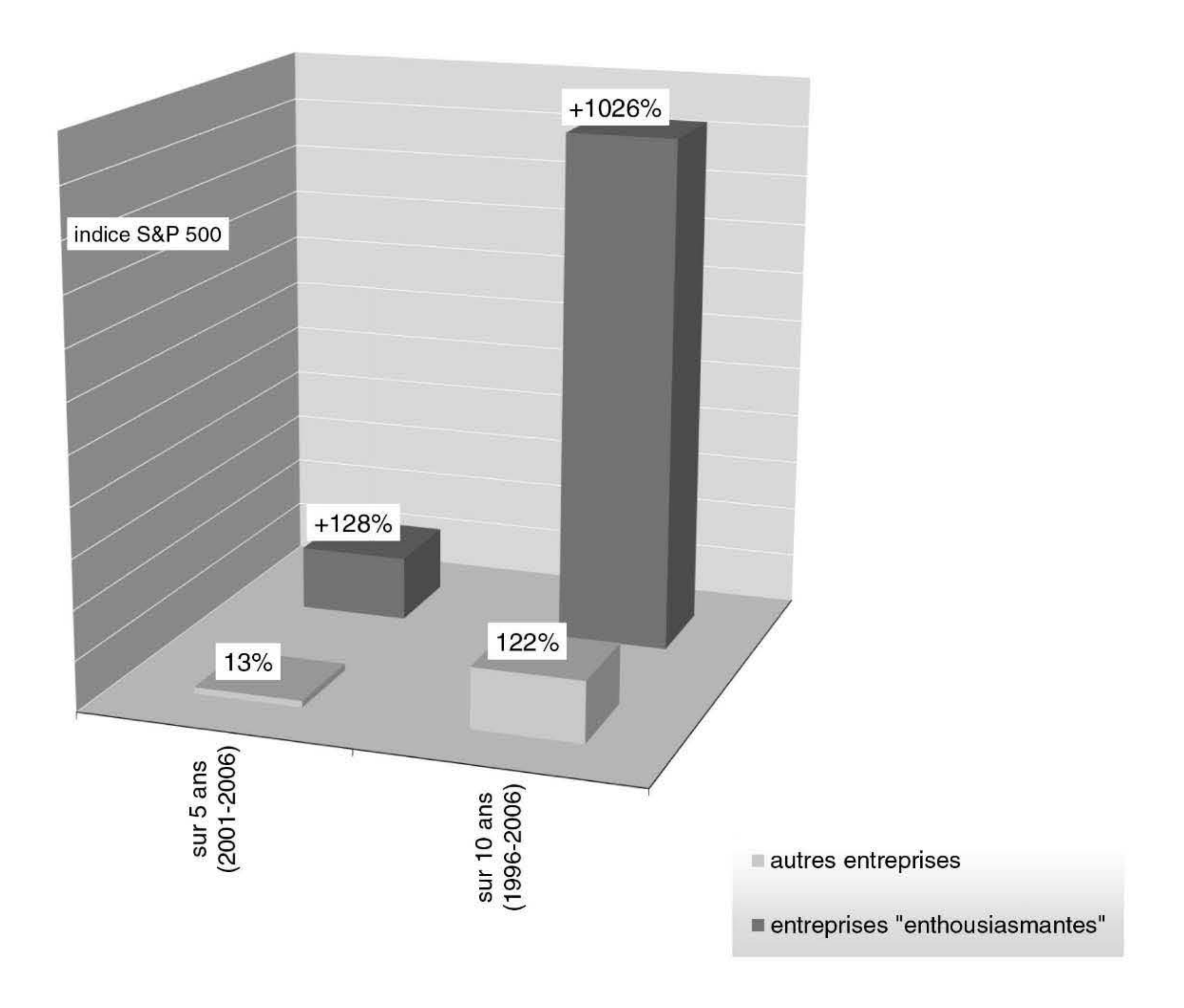


Figure I.3- Évolution du cours des actions des entreprises (indice Standard and Poor's 500) en fonction de l'enthousiasme qui y règne

Les organisations qui inspirent la confiance sont plus rentables[26]

Alors que la perte de confiance s'est généralisée dans les entreprises (le « tout process » censé régir les manières de faire et se porter garant de leur exécution « dans les règles » est, au fond, une manifestation de défiance), le succès repose au contraire sur la confiance.

Cela se vérifie dans toute organisation : la désaffection des citoyens pour le monde politique tient à la perte de confiance en nos élites. C'est évident dans le sport : la réussite tient à la confiance du sportif dans son coach,

26 Covey Stephen M.R., Link Greg, *Smart Trust – The Defining Skill that Transforms Managers into Leaders,* Simon & Schuster Editions, 2012. Les entreprises qui inspirent la confiance sont, selon ces études, trois fois plus rentables que les autres.

à la confiance de chaque membre de l'équipe dans ses co-équipiers et enfin à celle du coach dans son équipe. Il en va de même dans une entreprise, c'est grâce à la confiance qu'individus et organisations peuvent prospérer.

Sur quoi repose la performance ? Sur un triptyque : celui du sens (que mon travail serve à un projet auquel j'adhère), des compétences (que mes talents soient utilisés) et des règles de conduite (inspirées par des valeurs collectives que je partage).

Bien vivre ensemble pour satisfaire humain et économie

Nous savons que la société a changé, que le management, au sein de l'entreprise, doit en tenir compte.

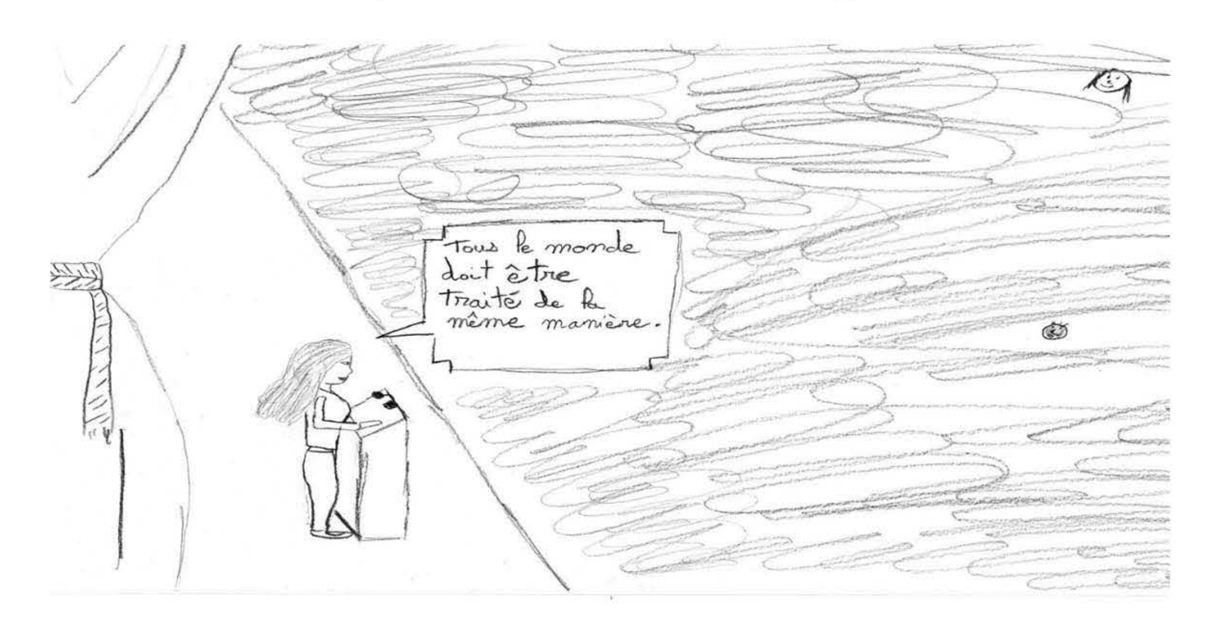
Or nous fonctionnons encore trop souvent avec les réflexes issus du taylorisme !

Pourtant, dès 1995, Luis Maria Huete mettait en évidence ce paradoxe « Contenter les salariés coûte moins cher », et en donnait les clés[27] !

Côté salariés, les résultats d'enquêtes systématiques portant sur une centaine de questions, conduites sur 10 ans auprès de plus de 2 millions de salariés font ressortir trois principaux facteurs de motivation[28] – ce que tout salarié désire le plus trouver au travail :

► le sentiment d'être traité avec justice ;

Quand Marianne sera chef !



27 Debaig Michel, Huete Luis-Maria, *Le paradoxe de la grenouille – Rompre avec les paradigmes dominants pour créer de la valeur*, Dunod Éditeur, 1999.

28 Sirota David, Mischkind Louis A. et Meltzer Michael Irwin, *The enthusiastic employee*, Prentice Hall Professional, 2005.

- le sentiment de camaraderie ;
- le sentiment de pouvoir relever des défis.

Côté entreprises, Gallup a mis en évidence[29] que, pour les 50 % d'unités opérationnelles les plus positivement mobilisées, on enregistre, en moyenne par rapport aux autres unités :

- un taux de satisfaction/fidélité du client supérieur de 86 % ;
- un taux de rotation des effectifs inférieurs de 70 % ;
- un taux de productivité supérieur de 70 % ;
- un taux de profitabilité supérieur de 44 % ;
- un taux de sécurité supérieur de 78 %.

Pourquoi ne pas rechercher la mobilisation des salariés quand on sait ce qu'il faut faire pour l'obtenir, qu'il n'y a là rien de difficile et que les résultats économiques suivent ?

Les Scandinaves ont bâti l'architecture de leurs tableaux de bord d'entreprise (voir figure I.4 page suivante) en plaçant le capital humain au centre de leur modèle (quand les Américains en font seulement un des moteurs de la chaîne de valeur, mettant au premier plan la satisfaction des clients et des actionnaires…).

Les facteurs clés de succès, une fois les moyens matériels et financiers acquis, se nomment : compétences, talents, engagement des collaborateurs, innovation et organisation/process.

En effet, l'adaptation au changement exige de chaque employé (occupant une fonction de plus en plus individualisée) autonomie, initiative, responsabilité et compétence. L'importance du capital humain devient prépondérante au regard de celle des capitaux et investissements matériels.

29 À partir de 68 études menées pour 51 entreprises indépendantes, couvrant 23 secteurs d'activités différentes, sur la base de 308 987 réponses fournies par les salariés à des questionnaires, dans 10 885 unités opérationnelles appartenant à ces 51 entreprises, soit une moyenne de 28 salariés par entreprise et 213 unités par entreprise – Coffman Curt et Gonzales-Molina Gabriel, *Les 10 clés du management émotionnel,* Village Mondial Éditeur, 2003, p. 136.

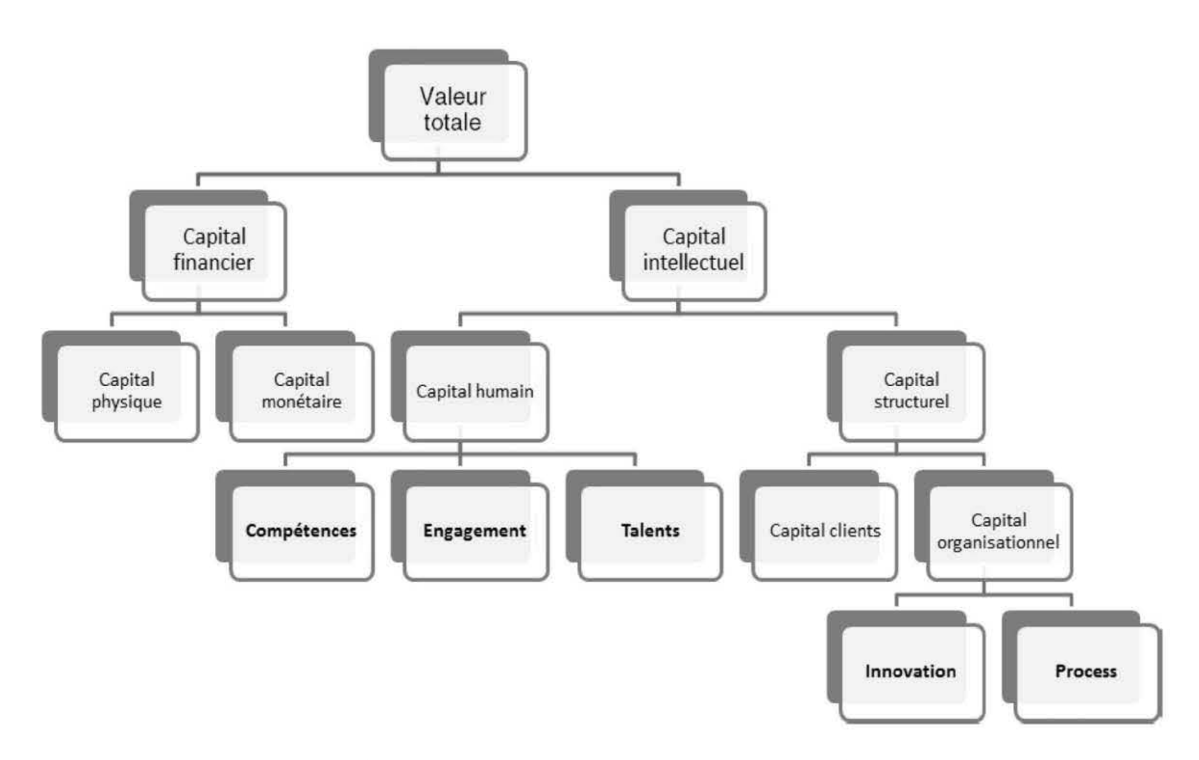


Figure I.4 L'arbre de valeur de Skandia[30]

Pourquoi mettre les pleins feux sur la fonction managériale ?

« On ne peut bâtir une espérance collective sur des désespérances individuelles. Le management doit nourrir l'espérance et être un élément de protection du système. Car un mauvais management peut être néfaste aux hommes et créer des forces qui peuvent détruire le système. »

Jean-Paul Delevoye[31]

À noter

Dans tous les développements qui suivent, ce qui est dit à propos des clients et des entreprises reste valable pour des activités non commerciales, et pour des organisations n'ayant pas vocation à dégager des bénéfices, mais à apporter un service dans un cadre budgétaire donné, notamment les secteurs public, para-public, hospitalier, associatif, etc.

30 Schéma extrait de l'ouvrage d'Alain Chamak et Céline Fromage, *Le capital humain – Comment le développer et l'évaluer*, Éditions Liaisons, 2006. Ce tableau de bord est issu des travaux impulsés par la société Skandia et a été modélisé par deux chercheurs praticiens : Leif Edvinsson et Johan Roos.

31 Discours d'ouverture du colloque « Quel autre management des Hommes pour améliorer la performance des entreprises françaises » du 6 juin 2012 au Conseil Économique et Social.

Le management au cœur du processus

Si les résultats économiques vont de pair avec les résultats humains, sur quoi repose cette alchimie ?

Revenons aux données de l'équation :

- ► Un problème externe : la fidélisation et l'attachement des clients (selon la célèbre maxime : « 20 % des clients, les clients fidèles, font 80 % du résultat »).
- ► Une solution interne : des relations avec les clients, véritables « moments de vérité » enchanteurs, grâce à une organisation pensée pour les clients et des collaborateurs soucieux de leur rendre service.
- ► Un « homme-clé », artisan de cette alchimie : le manager. Un manager qui, loin d'être au-dessus de ses équipes, est au cœur de celles-ci. Fédérateur et animateur au quotidien, son enthousiasme est communicatif et, par magie, avec lui, les problèmes deviennent des opportunités (pour apprendre, pour innover, pour stimuler).

Des études scientifiques démontrent le lien de cause à effet entre la qualité du management et les résultats économiques.

En 2005, une recherche conduite conjointement par le cabinet conseil *McKinsey* et *The Center for Economic Performance* à la *London School of Economics*, sur la base de 700 entreprises en Allemagne, en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis, confirme qu'une amélioration de la qualité du management (évaluée par des interviews auprès des salariés, sur la base de 18 critères) se traduit par une amélioration des résultats[32] :

- ► Les entreprises qui ont un management de meilleure qualité accroissent leurs résultats sans accroître leurs effectifs (voir figure I.5 page suivante). Sur 10 ans, lorsque la répartition des effectifs entre les entreprises de meilleure ou de moindre qualité managériale est quasi-stable, la part des résultats des premières passe de 39 à 46 %.

32 Dorgan Stephen J., Dowdy John J. et Rippin Thomas M., *The link between management and productivity*, The McKinsey Quaterly, février 2006.

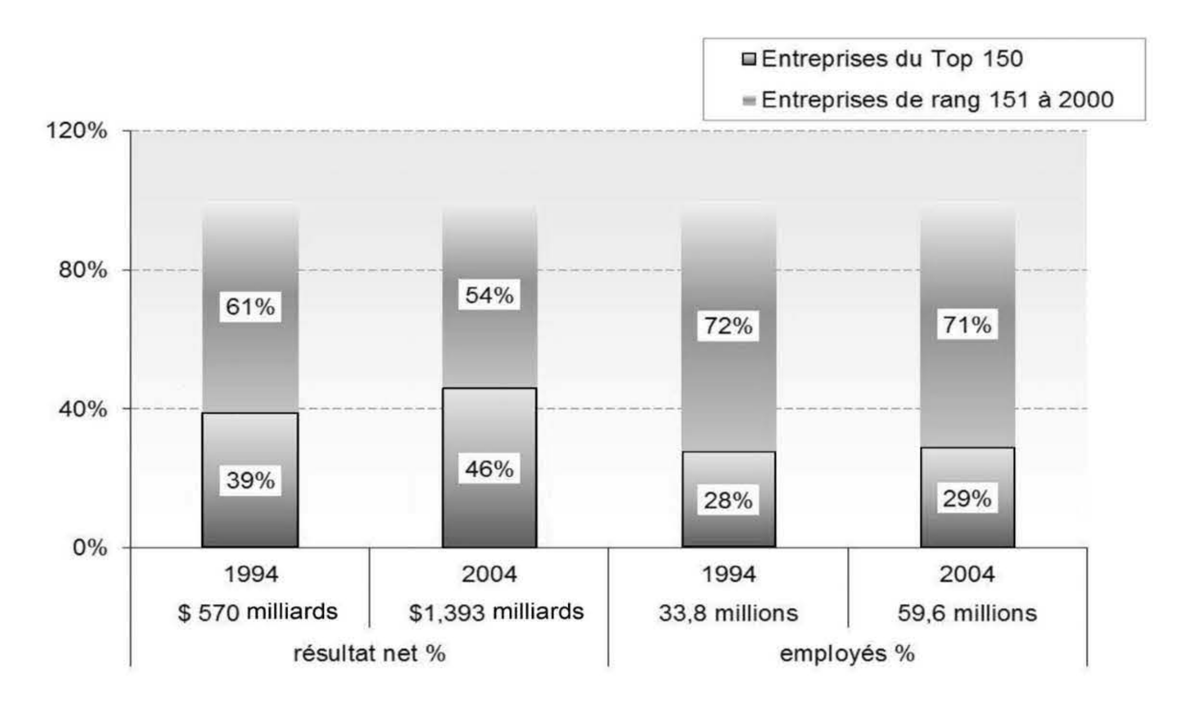
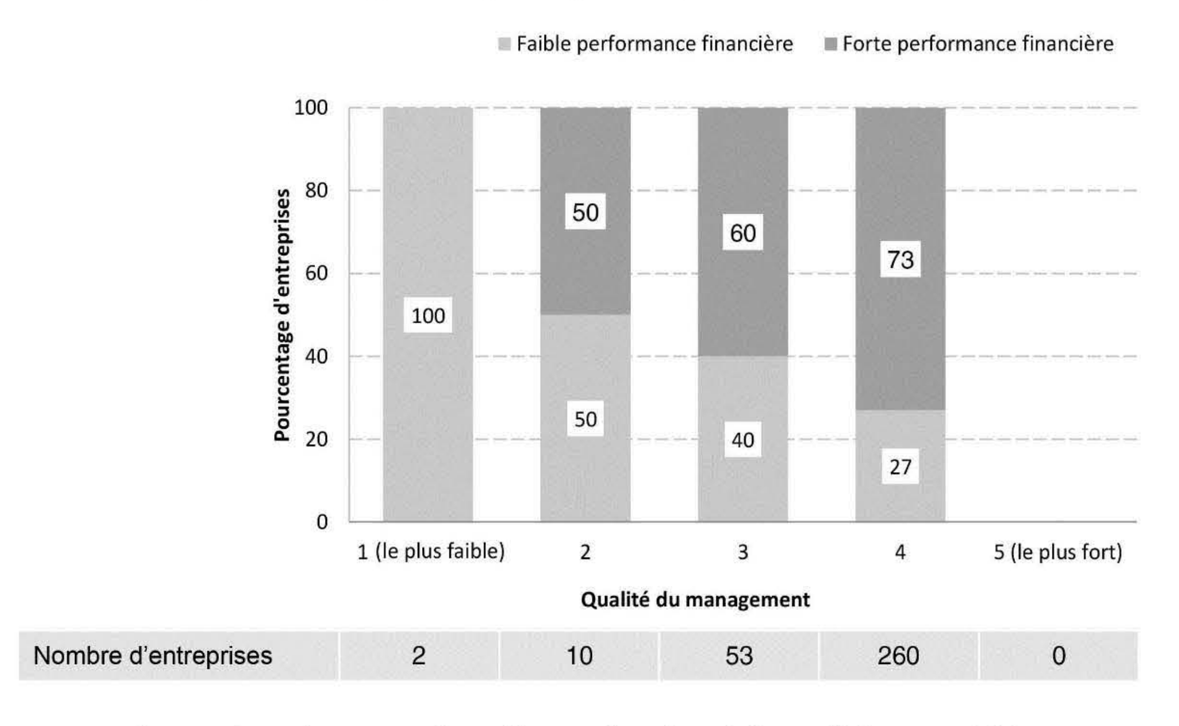


Figure I.5 Évolution comparée des effectifs et des résultats nets sur 5 ans en fonction de la qualité du management

► Les résultats mesurés en termes purement financiers sont éloquents : sur une période 5 ans, le ROCE (Return on Capital Employed, indicateur de la rentabilité des capitaux investis, autrement dit, le rapport entre le revenu dégagé et le capital engagé) est d'autant plus élevé que la qualité du management est grande (voir figure I.6).



Nombre d'entreprises	2	10	53	260	0

Figure I.6 Performance financière en fonction de la qualité managériale (années 1995 à 2000)

- La façon dont les entreprises fonctionnent importe plus que le lieu où elles sont implantées : la variation de la qualité managériale est plus grande entre entreprises au sein du même pays, qu'entre entreprises de pays différents.
- Enfin, cette étude confirme que si la qualité du management impacte les résultats économiques, elle impacte aussi la qualité de vie au travail des employés et des managers (grâce notamment à une plus grande flexibilité et une plus grande autonomie dans la prise de décision et la résolution de problèmes).

Contrairement aux idées reçues, ce n'est pas parce que l'on réussit qu'on est heureux, mais bien parce que l'on est heureux qu'on réussit.

À noter

Cette étude montre aussi qu'il n'y a pas de corrélation entre le temps de travail des managers et la compétitivité de l'entreprise. Au contraire, dans les compagnies bien managées, les managers travaillent en moyenne une heure de moins par semaine[33].

En revanche, ces managers travaillent différemment : ils sont plus aptes à introduire les meilleures pratiques, à gérer le changement, à obtenir de la flexibilité, à laisser de l'autonomie lors de la prise de décisions et à mieux former leurs collaborateurs.

L'indispensable mutation de la fonction managériale

◆ Comment fonctionne cet ensemble ?

Côté clients, les attentes sont simples

Dans l'ordre – chaque étape constituant une barrière qu'il est inutile de vouloir franchir tant qu'elle n'est pas levée – tout client attend de son fournisseur (voir figure I.7 ci-après) :

- L'exactitude : personne n'imaginerait recevoir un relevé de banque erroné, ou, au restaurant, qu'on lui serve un steak alors qu'il a commandé du poisson, etc.
- La disponibilité : le produit étant «exact», encore faut-il qu'il soit disponible, que les guichets soient ouverts en dehors des heures auxquelles vous devez être au travail, que le parking de l'hypermarché ne soit pas systématiquement saturé, etc.

33 Ce qui ne veut pas dire qu'ils n'ont pas, eux aussi, des journées chargées (voir chapitre 8, paragraphe 8.3 Gérer son temps).

► La sollicitude : lorsque le produit est accessible et disponible, tout client s'attend à être reçu avec un minimum d'égards. Si vous avez le sentiment de déranger, vous traverserez la rue pour aller chez le concurrent qui saura vous accueillir comme le bienvenu.

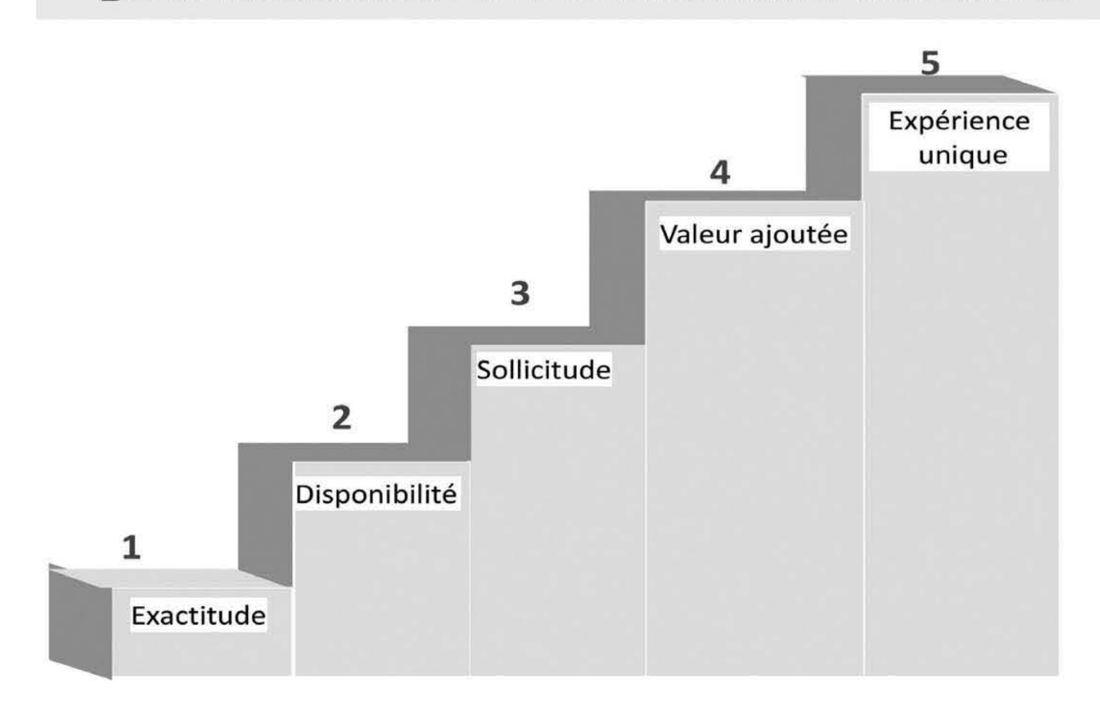


Figure I.7 Les attentes des clients

► Si toutes ces conditions sont remplies, l'entreprise sera dotée d'un client satisfait… Pour autant, ce dernier reste prêt à changer d'enseigne pour peu qu'un autre fournisseur lui propose un peu mieux : un peu plus, un peu plus près, un peu moins cher.

► La partie n'est réellement bien engagée que si les clients sont fidèles à l'entreprise. Au-delà du service ou du produit attendu, d'autres services doivent lui être rendus, il faut lui offrir « une valeur ajoutée immatérielle » qu'il ne sera pas sûr de trouver ailleurs : un conseil, un traitement « sur mesure », un service « en plus »… : le caissier ou la caissière du supermarché, qui prend tant soin de « ses » clients, le grossiste en papeterie qui gère les stocks de ses clients et leur garantit de ne jamais être en rupture de papier à lettre à en-tête, le professeur du centre de remise en forme dont le cours assurera aux participants de vivre un moment de détente absolue et de ressortir pleins d'énergie, etc.

► Le « summum » sera atteint (procurant mieux que la fidélité : de l'attachement à l'entreprise) si, de surcroît, l'acte d'achat est pour le client un moment de plaisir car il lui est offert une expérience unique qu'il

appréciera de renouveler (*« Une copie de parfum acheté dans la rue ne provoquera jamais le même plaisir que l'original proposé dans son propre contexte merchandising. Un parfum de luxe perdu dans un linéaire de supermarché, sans son univers de marque, sans l'assurance d'un accueil et d'un service irréprochables et déconnecté de son univers de concurrence perd l'essentiel de sa valeur ajoutée*[34]*. »*).

Côté entreprise, il s'agit de se mettre en situation de pouvoir répondre à ces « attentes clients »

Comme pour le modèle « clients », les marches se franchissent les unes après les autres (voir figure I.8 ci-après) :

- « Qualité du produit » : dans un restaurant, il est inutile par exemple d'offrir un service en salle irréprochable si, en cuisine, la qualité n'est pas au rendez-vous. De toutes manières, le client ne reviendra pas.
- « Qualité des process et de l'organisation » : de la même manière un excellent professionnel ne pourra vous satisfaire si les procédures internes ne lui permettent pas de prendre en compte une demande légitime. Qui ne s'est pas vu répondre par un employé pourtant désireux de lui venir en aide : « revenez demain » ou « pouvez-vous rappeler plus tard ? », « je ne trouve pas le responsable », « écrivez à la direction », « moi je ne peux rien faire », etc. ?
- « Sollicitude clients » : ne parlons pas des effets désastreux du « présentéisme » ; vous savez, ces guichetiers ou ces caissières qui parlent entre elles de leurs projets de soirée, de leur dernière acquisition ou… du comportement de leur responsable pendant que vous attendez, derrière un guichet, plus ou moins patiemment, leur bon vouloir pour être pris en considération.
- « Plus de sur-mesure » : quel intérêt présente pour le client l'excellence du vendeur dans le domaine technique si le client ne comprend pas ce qui lui est dit ou si ce qui lui est proposé ne répond pas à son besoin car il n'a pas été questionné à ce sujet ? Qui n'en a fait l'expérience auprès d'une hotline ou d'un service après-vente informatique ?
- « La magie de l'émotion ! » : le réel plaisir de l'achat ou de la prestation ne fera son apparition que si le collaborateur éprouve lui-même du plaisir à exercer son métier et à venir en aide à son interlocuteur.

34 Exemple tiré d'un article paru dans la revue Reflets en janvier 2006 et signé Jérôme Mallet.

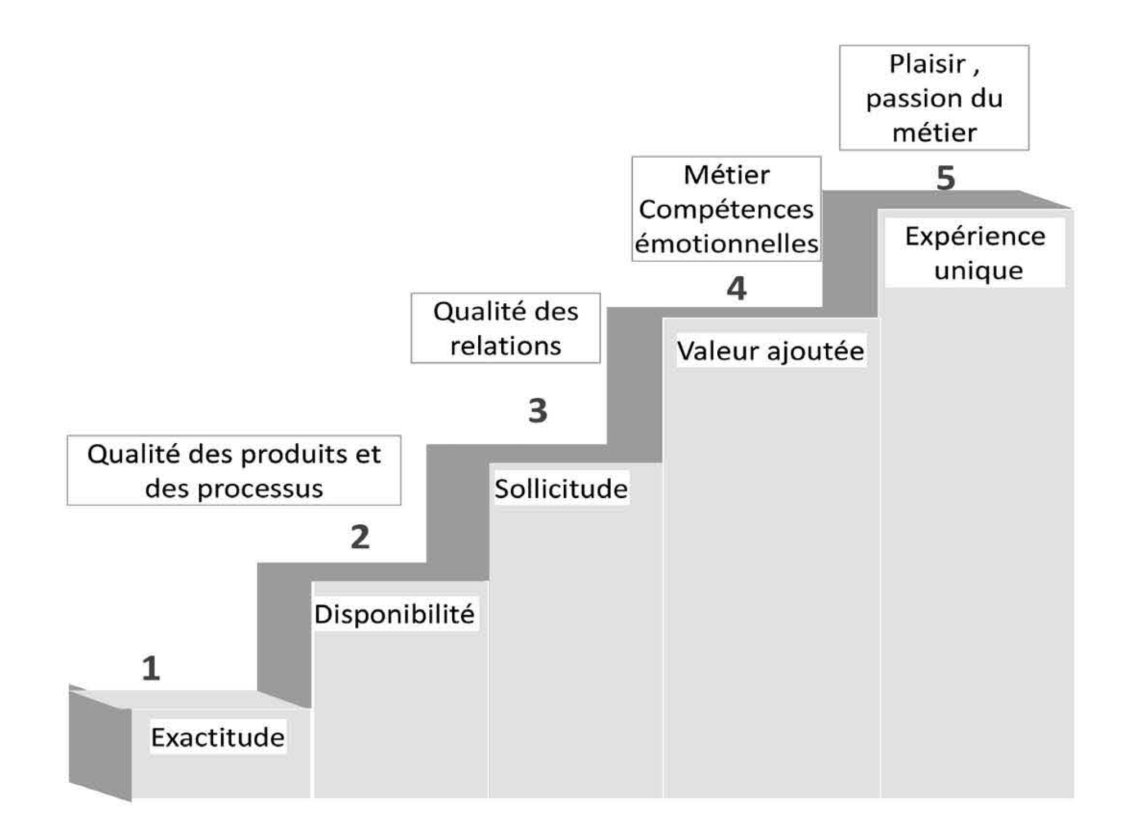


Figure I.8 Les ressources internes à mobiliser

Ces deux facettes sont intimement liées

Les évaluations des clients ne sont que la conséquence des comportements des collaborateurs de l’entreprise, de la qualité de ses processus et de son organisation (voir figure I.9).

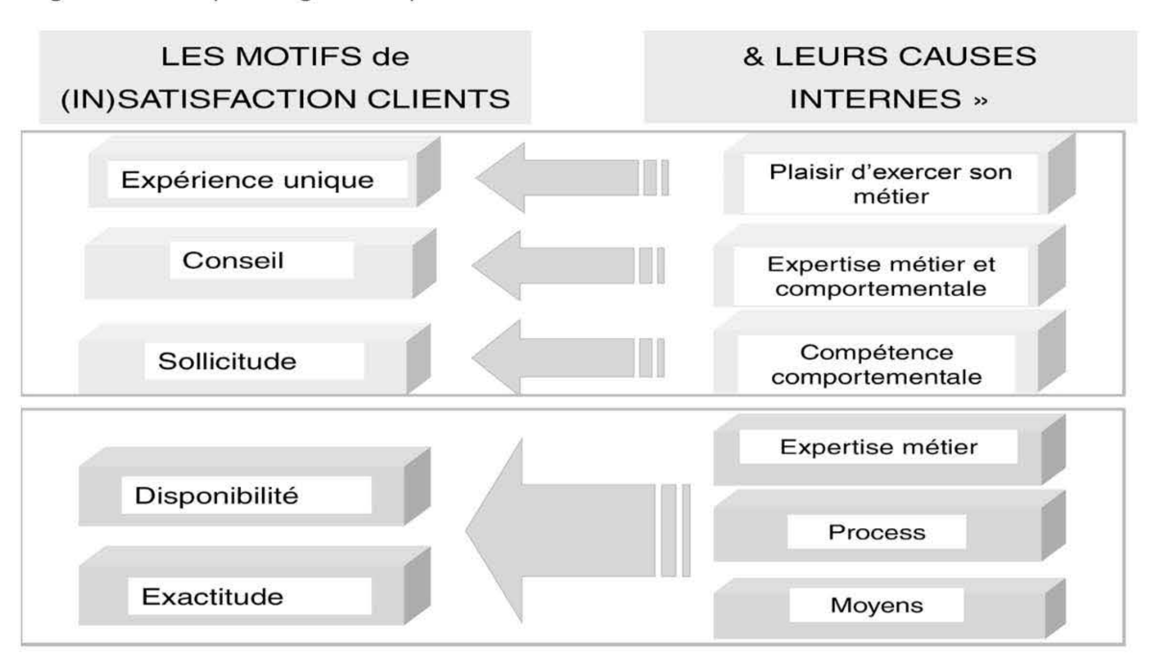


Figure I.9 Les liens de cause à effet (1/2)

Et tout cela tient à… la qualité du management auquel prennent ou puisent leur source les énergies positives comme… les énergies négatives.

La fonction managériale est alors à revisiter

Elle va avoir essentiellement pour rôle de faciliter l'engagement des collaborateurs, de fluidifier, de dynamiser le fonctionnement de l'ensemble et de créer de la compétence collective (voir figure I.10).

En effet :

- l'expertise métier, la qualité des process sont grandement favorisés par une entreprise « apprenante », tirant part de ses erreurs pour améliorer ses modes opératoires et progresser ;
- la façon de se comporter des collaborateurs tient, pour une part non négligeable, à la manière dont les membres de l'équipe se comportent entre eux et le manager est bien celui qui donne le « la » par l'exemple qu'il donne ;
- l'expertise, qu'elle ait trait aux compétences techniques (dures) ou comportementales (*softs*) ne se développera que si la personne dispose des talents pour exercer son métier et son rôle, si elle est naturellement « douée » pour ;
- enfin le plaisir de travailler ne se manifestera que si le management prend en compte les émotions de chaque collaborateur, traite chacun comme un être émotionnel et répond à ses attentes à ce niveau[35].

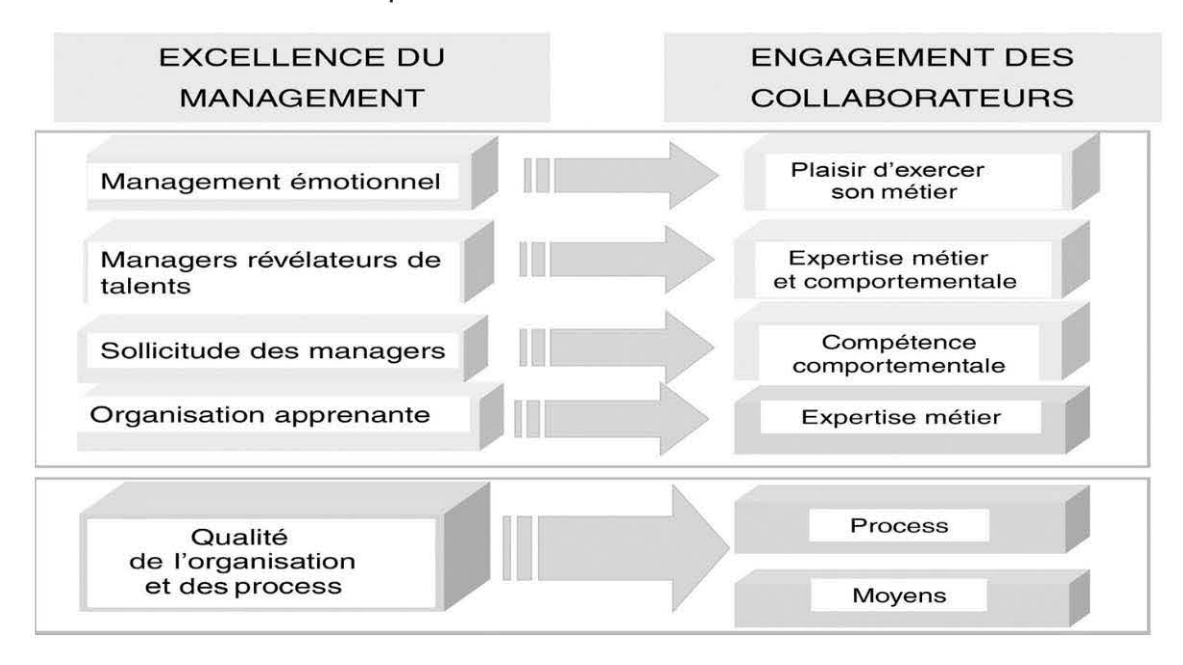


Figure I.10 Les liens de cause à effet (2/2)

35 Coffman Curt et Gonzales-Molina Gabriel, *Les 10 clés du mangement émotionnel,* Village Mondial Éditeur, 2003, p. 136.

Les collaborateurs se comportant avec les clients comme leurs managers se comportent avec eux, l'ensemble fonctionne comme un système global (voir figure I.11).

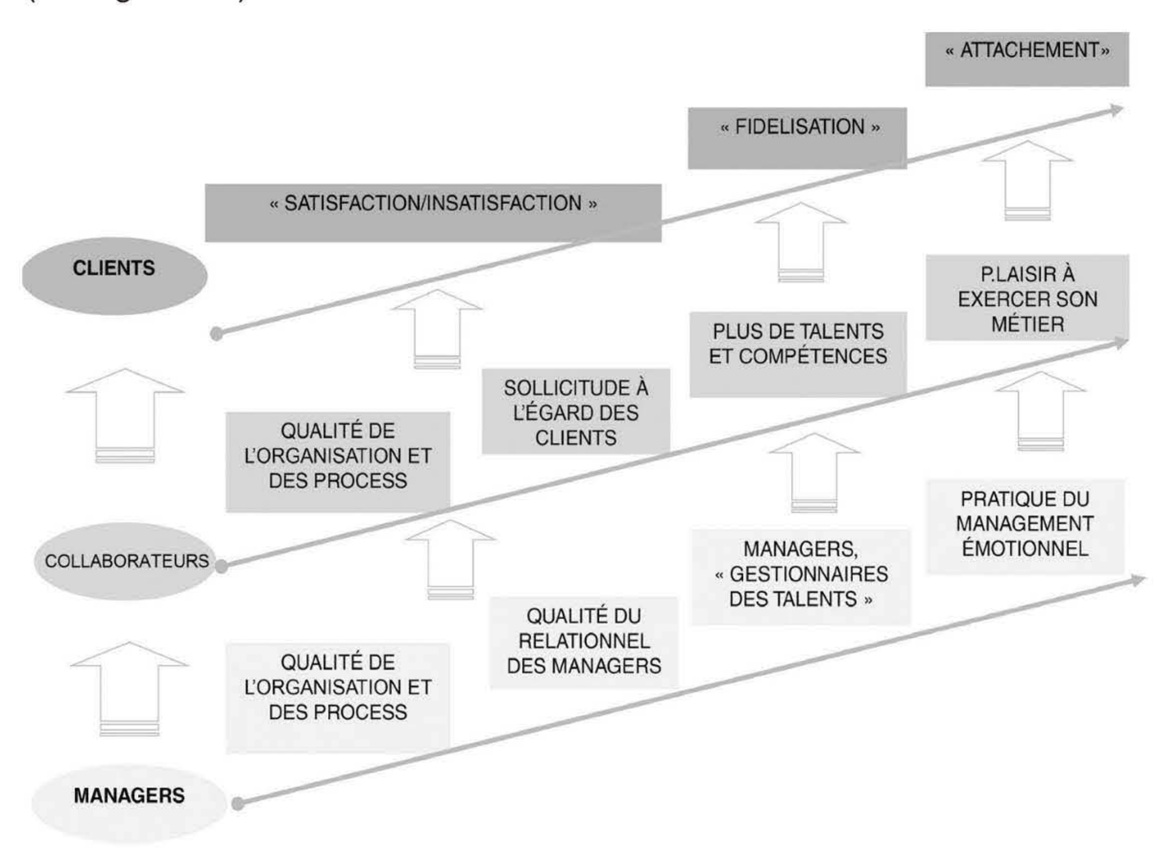


Figure I.11 Le système « manager–collaborateur–client »

Au-delà de la qualité de vie en entreprise, des enjeux « énormes »

L'innovation et la pérennité de l'entreprise

Pour survivre l'entreprise doit non seulement obtenir des résultats aujourd'hui, mais innover en permanence pour assurer « des lendemains qui chantent ».

Pour ce faire, les entreprises devront donner à leurs collaborateurs l'autonomie dont ils ont besoin pour traiter les problèmes qui relèvent de leur action quotidienne et leur laisser la possibilité d'innover. Ce sont eux qui détiennent les clés de la meilleure solution aux problèmes de leurs clients. C'est à l'interface entre les clients et les collaborateurs que se situe la création de valeur (voir figure I.12 ci-après).

Comme nous venons de le voir, c'est à l'entreprise d'être « engageante » et à ses managers d'offrir à leurs équipes la possibilité d'exprimer leur passion et leurs talents. Le succès sera alors au rendez-vous, renforçant d'autant la motivation des équipes à poursuivre dans la voie choisie.

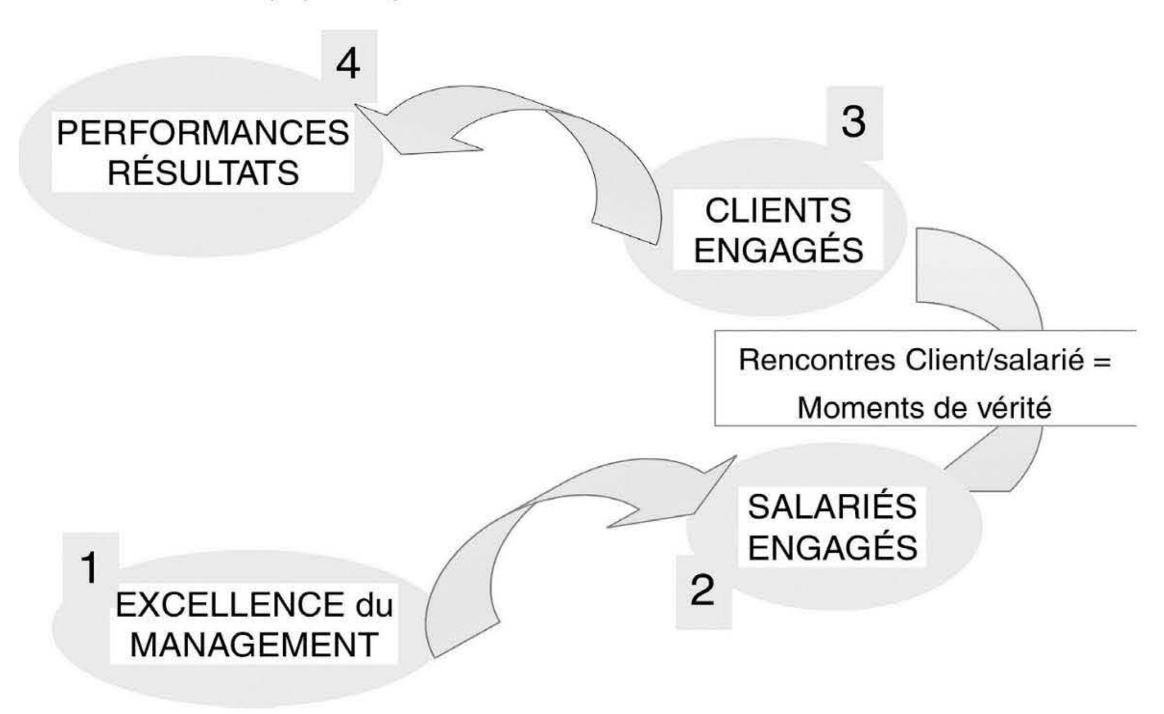


Figure I.12 Un cercle vertueux

Le bien vivre ensemble dans la société

En créant du mal-être, on crée de la fracture sociale. Laisser sur le bord de la route 3 millions de personnes, soit 10 % de la population active et plus encore chez les jeunes, est suicidaire pour une société.

Alors qu'en libérant les énergies, on crée de l'optimisme, de la valeur ajoutée, de la confiance en l'avenir, de la créativité et de l'innovation aussi. Et, ce faisant, on génère des comportements (consommation et pas seulement épargne – investissements et pas seulement fonctionnement à moindre coût – etc.) qui auront pour conséquence de créer de l'emploi.

Notre taux d'emploi – premier enjeu – découle donc, par voie de conséquence, de la qualité du management

Si la priorité va naturellement aux plus fragiles, à ceux qui n'ont pas d'emploi (3 millions de personnes et leurs familles), est-ce une raison pour accepter que ceux qui ont un emploi (16 millions de personnes occupent un emploi de salarié) y perdent de plus en plus le plaisir de travailler et, pire, souffrent de leur vie au travail ? C'est le deuxième enjeu.

Enfin, plus les managers seront nombreux à adopter un comportement de « vrai manager » et plus les chances que le mouvement impulsé fasse « tâche d'huile » seront grandes. Plus grande aussi sera la chance de voir apparaître le « centième singe », celui par qui la bascule vers un monde plus empreint d'humanité se produira.

Exemple

Le centième singe : sur l'île japonaise de Koshima, des scientifiques nourrissaient les singes avec des patates douces crues en les jetant sur le sable. En 1952, une dame macaque eut l'idée de laver sa patate dans l'eau du ruisseau… hé oui cela évite d'avoir à avaler ou à cracher la saleté des patates pas lavées ! Elle enseigna ce truc à sa mère et à ses congénères du même âge. Entre 1952 et 1958, les singes adultes qui imitèrent leurs enfants apprirent cette nouvelle pratique. Les autres singes adultes conservèrent leur habitude de manger des patates douces non lavées. À l'automne de 1958, phénomène étrange… un énième singe – supposons que ce soit le centième – apprend à laver ses patates et ce soir-là presque tous les singes de la tribu se mirent à laver leurs patates douces avant de les manger. »

L'action d'un seul singe a permis le basculement et l'adoption par tous de la pratique de laver sa patate dans l'eau du ruisseau[36]. Autrement dit : à chaque manager de s'investir dans un management de qualité ! Un changement soudain et irréversible se produira au « centième vrai manager » – l'entreprise se sera humanisée. Atteindre la masse critique représente le troisième enjeu.

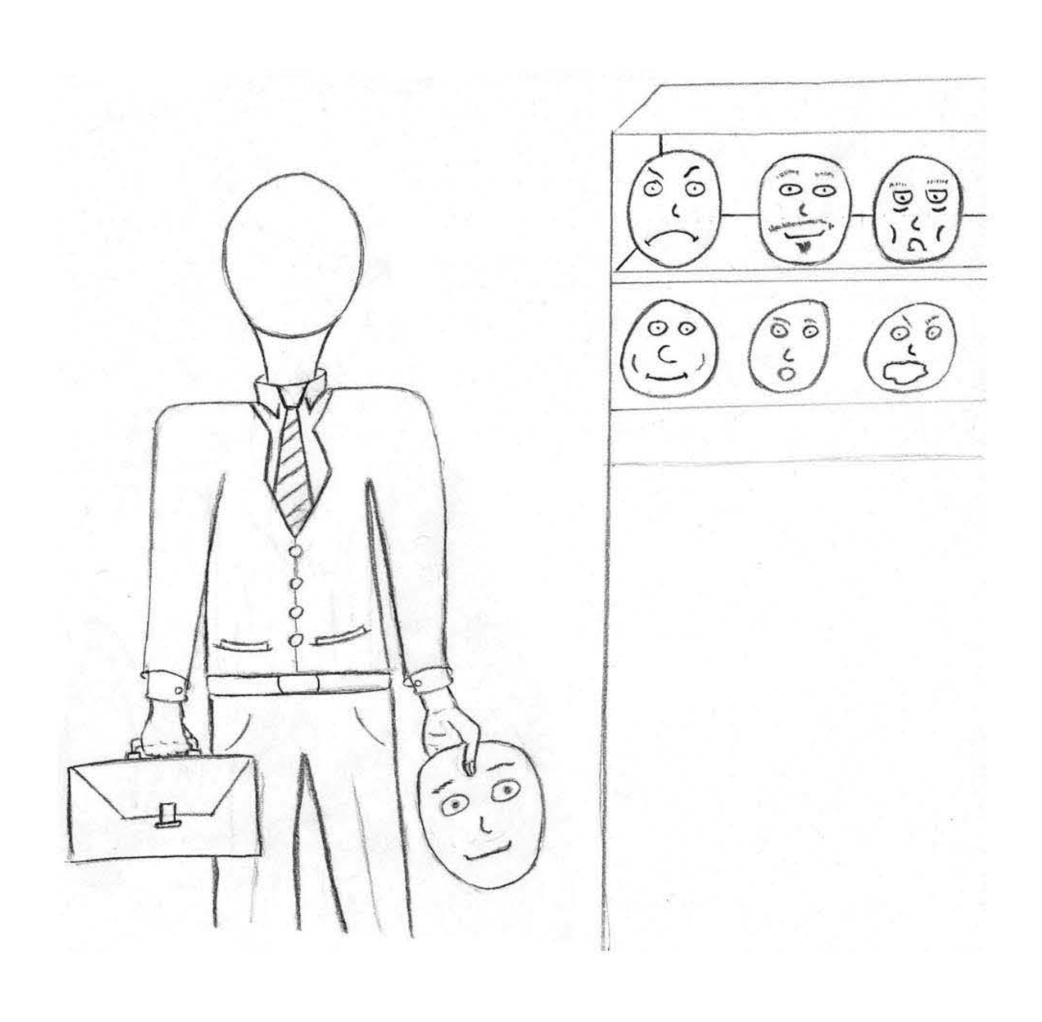
« Si l'on veut que les choses changent par en haut, on risque d'attendre longtemps ou d'y perdre notre liberté. Si on veut qu'elles changent par en bas, il faut construire et diffuser une culture de la responsabilité[37]. »

Jean Boissonnat

36 Ervin László, philosophe des sciences hongrois, théoricien des systèmes, fondateur et Président du club de Budapest (groupe d'experts international), fait état d'une estimation de la masse critique de 6 400 personnes provenant du monde entier.

37 Commissariat général du Plan, *Le travail dans vingt ans*, Co-édition Odile Jacob et La Documentation française, 1995, Préface.

Partie I
Un manager, ça ressemble à quoi ?



1
Vous avez dit « manager », mais de qui donc me parlez-vous ?

Mini-sommaire

Le terme de manager recouvre des réalités très différentes selon la place et le rôle tenu par ledit manager dans l'organisation.

1.1 Le management ? Est-ce bien utile ?

Toute entreprise, quelles que soient sa taille, son secteur d'activité, doit, pour vivre et se développer, avoir une stratégie et assurer sa mise en œuvre (voir figure 1.1) :

- ► Tout part de la mission de l'entreprise (marché et produits ou services cibles). Puis cette mission est mise en œuvre dans le cadre d'une stratégie se déclinant sur cinq axes : les finances, les clients, l'innovation et le développement, les processus et les collaborateurs.
- ► La stratégie doit ensuite être traduite en objectifs clairs et pragmatiques, faute de quoi elle ne sera guère qu'une incantation qui restera lettre morte. Il s'agit de répondre à la question : « Sur chacun des axes stratégiques retenus, comment s'y prend-on pour mettre en œuvre cette stratégie ? »
- ► Une fois opérés les choix et les objectifs opérationnels qui semblent les plus pertinents au regard de cette stratégie, encore faut-il que ces objectifs n'en restent pas à l'état d'objectifs. Ce qui suppose de les traduire, sur le court terme, en plans d'action réalistes en quantité et en qualité et d'en assurer le pilotage.
- ► Il conviendra encore de mettre à exécution les actions prévues, autant que possible à l'aide de processus adaptés, confiés à des collaborateurs détenteurs des compétences voulues.

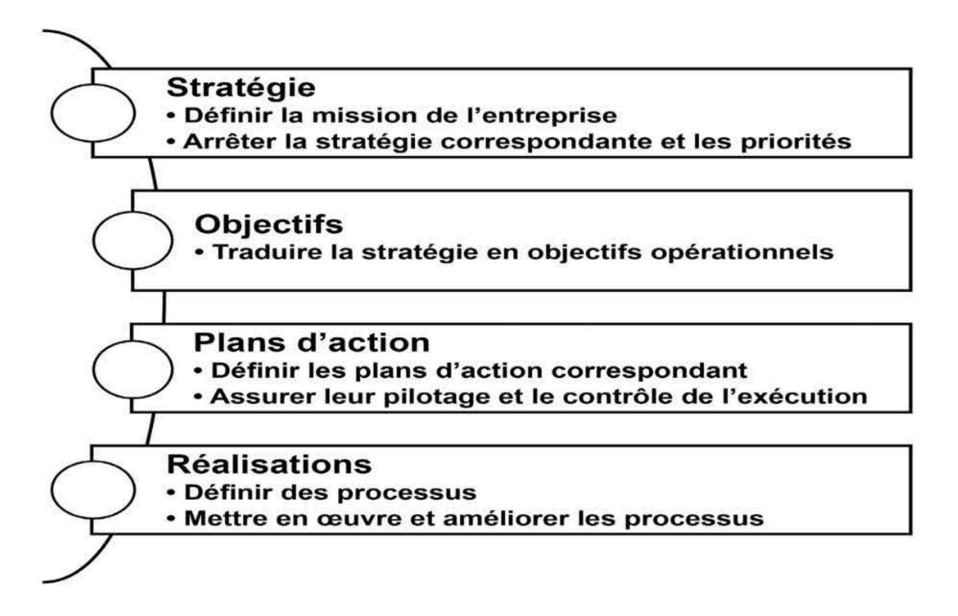


Figure 1.1 – De la stratégie à l'action

En fonction du rôle tenu par le manager, le dosage entre les trois facettes de la fonction managériale – la stratégie, la décision et l'animation – sera fondamentalement différent.

1.2 Alors vive les managers !

Schématiquement, trois catégories de managers peuvent être distinguées selon le rôle qui leur est dévolu.

1.2.1 Top management

Ce sont les cadres dirigeants, les décisionnaires, garants avant tout de la performance économique (et souvent financière) et arbitres entre les intérêts des différentes parties prenantes qu'il leur revient de convaincre à coopérer. La dimension stratégique est ici prédominante.

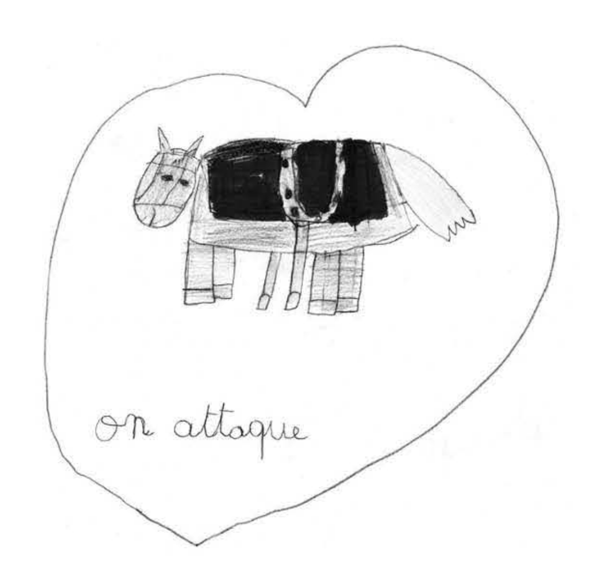
Pour Léo : *« Un chef porte une cravate et un chapeau et il va au travail, même quand il est malade. ».*



1.2.2 Management intermédiaire

Ce sont les cadres chargés de la traduction de la stratégie (décidée par les dirigeants) en objectifs opérationnels et en plans d'action. Ils font le lien entre le top management et l'encadrement de proximité. La dimension managériale de leur fonction est la plus polymorphe des trois catégories.

Pour Angélina :
« Un chef demande qu'on se batte pour défendre ceux avec qui on est. ».



1.2.3 Management de proximité

Ce sont les cadres chargés de la responsabilité de l'exécution quotidienne des plans d'action. Ils sont en contact permanent avec leurs équipes. La dimension d'animation est ici prédominante.



Si Bryan était chef, il serait :
« un vrai chef, un commissaire ».

À noter

Il n'est pas nécessaire qu'à chacun de ces rôles corresponde un niveau hiérarchique : dans les PME (Petites et moyennes entreprises), il n'est pas rare que le dirigeant soit en charge des deux premiers rôles, voire même de la totalité des trois. À l'inverse, un rôle peut donner lieu à plusieurs niveaux hiérarchiques : il se peut que les plans d'action soient définis à un niveau hiérarchique et que leur pilotage soit confié au niveau hiérarchique inférieur ou que la définition des processus ne soit pas le fait de ceux qui les mettent en œuvre au quotidien.

Ce choix est affaire d'entreprise, il est le fruit :

– de contraintes budgétaires, culturelles et technologiques (notamment informatiques) ;

– de natures de compétences-clés pour le développement de l'entreprise (l'autonomie, l'initiative, la créativité sont-elles précieuses ou au contraire, la standardisation et le respect de processus normés doivent-ils l'emporter ?) ;

– et de préférences en matière de « styles » de management.

Il peut même varier, au sein de la même entreprise, d'une division à une autre.

1.3 À chacun son job

1.3.1 Top management

Du fait de son rôle, le top manager aura essentiellement à agir en stratège :

- lors de la définition de la vision de l'entreprise et de sa stratégie ;
- lorsqu'il arbitre en matière d'architecture générale de l'organisation de l'entreprise ;
- lorsqu'il s'agit d'assurer l'équilibre des relations entre parties prenantes :
  - en interne : d'une part pour que chaque département ne perde pas de vue la vision globale et l'intérêt général, et de l'autre pour que le dialogue social soit de qualité,
  - en externe : entre l'entreprise et ses clients, ses fournisseurs ou ses sous-traitants, les acteurs de son environnement : les services publics, les institutions, les organisations de toute nature, les associations, etc.

1.3.2 Encadrement intermédiaire

Cheville ouvrière par excellence, le manager intermédiaire doit répondre à des exigences multiples :

- Attentes des managés : donner du sens au travail quotidien et conduire l'action, mobiliser les équipes et valoriser au mieux les talents de chacun, faire régner une atmosphère agréable[38]. Attentes plus fortement exprimées par les nouvelles générations : être réellement associés aux décisions, comprendre le « pourquoi » de ce qui leur est demandé, avoir en permanence la réponse à la question « Qu'est-ce que j'y gagne ? ».
- Atteinte d'objectifs et de résultats économiques, impératif de plus en plus prégnant, auquel viennent désormais s'ajouter des objectifs sociaux et environnementaux.

À noter

« En 2010, dix entreprises du CAC 40 ont indexé une part de la rémunération variable de certains de leurs collaborateurs sur la performance sociale ; elles n'étaient que deux à le faire en 2009 » constate Caroline de La Marnierre, présidente de l'agence de communication Capitalcom[39].

Si cette statistique concerne essentiellement le top management, on peut penser que cette pratique va se généraliser et s'étendre à l'ensemble des managers intermédiaires.

À noter

« Danone utilise, pour évaluer la performance de ses 1 400 cadres dirigeants, la règle du bonus en trois tiers (un tiers fondé sur des objectifs économiques, un tiers sur des objectifs sociaux et environnementaux, un tiers sur la performance individuelle[40]). »

Pour exercer ce rôle, savoir décider et animer est primordial (pour obtenir l'adhésion, optimiser la capacité d'initiative et de réactivité de l'ensemble de l'équipe et assurer les résultats).

1.3.3 Encadrement de proximité

Il revient au manager de proximité de mettre en œuvre les processus relatifs à son métier et, s'il exerce ce rôle dans une entreprise « apprenante », de contribuer à l'amélioration permanente de ces processus.

38 Se référer au chapitre 5 S'il te plaît, dessine-moi un manager.

39 http://lexpansion.lexpress.fr/evolution-carriere/la-performance-sociale-ca-paie_237819.html

40 http://imaginationforpeople.org/fr/project/danone-remuneration-variable/-

Cette fonction lui confère essentiellement auprès de ses équipes un rôle d'animation : écoute, dialogue, formation, explication des micro-décisions qui jalonnent les journées de travail à des fins de perfectionnement et de maintien de la mobilisation de ses équipes.

À noter

Les évolutions actuelles compliquent singulièrement la tâche au manager de proximité :

– les injonctions paradoxales, comme, par exemple, le fait de devoir respecter des procédures incompatibles avec des objectifs qualitatifs (à titre d'illustration : lors de réclamations en magasin, avoir à répondre aux attentes des clients en matière de SAV – Service Après-Vente – alors qu'aucune latitude d'action n'est prévue ; ou pour une *hotline*, avoir à résoudre les problèmes des clients mais avoir à le faire en un temps incompatible avec l'écoute nécessaire à la bonne compréhension du problème du client, etc.) ;

– le *reporting* sous forme de tableaux d'indicateurs agrémentés d'objectifs normés (auxquels le manager de proximité tentera de répondre « comme il peut »), dévoreurs de temps, remplis au détriment du cœur de métier et sans grand intérêt au regard des préoccupations quotidiennes de ceux qui y sont astreints ;

– le développement de structures matricielles faisant la part belle aux « experts » et privant le manager de proximité de tout pouvoir d'adaptation et d'amélioration des processus alors que son expérience et son vécu quotidien l'y portent tout naturellement et souvent plus sûrement que l'expertise « théorique » aux résultats couchés « sur le papier » ;

– sans compter, dans certaines grandes entreprises, sur le court-circuit des managers au profit des représentants du personnel auxquels la direction peut parfois réserver la primeur des certaines informations, ce qui met les managers en porte-à-faux.

1.4 Les dénominateurs communs

Si ces trois types de managers ont un rôle différent, ils ont en commun deux caractéristiques : ils doivent « faire faire » et être reconnus comme manager.

1.4.1 Réussir à « faire faire »

Quel que soit son rôle, le manager a toujours pour objet de « faire faire » et de « faire travailler ensemble » des gens qui ne se sont pas choisis.

Pour Alison :
« Un chef dit à chacun ce qu'il doit faire. ».



ⓘ Remarque

Le statut de cadre date des décrets Parodi en 1945. Il était réservé à une partie restreinte des salariés, celle qui exerçait effectivement des missions d'encadrement, de commandement, par délégation de l'employeur. À ce jour la distinction cadre/non cadre est presque vidée de son sens, du fait de l'explosion des effectifs de cette catégorie (progression de plus de 5 % par an de 1954 à 1975, de près de 4 % par an depuis ; plus de 3,3 millions de cadres en août 2011 selon l'AGIRC[41]). Cette banalisation a fait perdre de son prestige à ce statut et certains des avantages qui y étaient liés ont disparu (notamment la sécurité de l'emploi et les égards dont les cadres bénéficiaient au sein des entreprises). Au fil du temps, pour accéder à ce statut, des critères de qualification, voire de simple ancienneté, se sont substitués à l'exercice réel d'un rôle d'encadrement. Aujourd'hui cadre ne signifie plus « encadrer ».

Ainsi une nouvelle distinction est apparue au sein des cadres : les cadres managers et les autres, ceux dont le rôle est effectivement d'encadrer des équipes et ceux qui sont cadres en raison d'une qualification ou d'une expertise.

Mais une nouvelle dérive apparaît. Le degré de reconnaissance étant étroitement liée au fait d'être distingué et en nombre restreint, à la détention de signes distinctifs rarement attribués, l'ego de tout un chacun ne se satisfait plus d'être simplement cadre ; il lui faut aussi, pour se sentir reconnu, être manager. On voit dès lors apparaître dans les entreprises des managers qui « encadrent » une ou deux personnes ; autant dire sans réelle fonction d'encadrement.

Suite au prochain épisode : l'apparition d'un nouveau vocable pour désigner les réels encadrants, lesquels se font d'ailleurs rares en raison de l'exigence de ce rôle…

Toujours est-il que l'autorité du manager n'est plus de droit et doit donc s'acquérir.

41 Association générale des institutions de retraite des cadres.

1.4.2 Être reconnu comme leader

Pour Angélina : *« Un chef, c'est quelqu'un qu'on aime bien et qui nous aide. ».*



L'autorité du manager doit être construite au quotidien et n'existera que si les collaborateurs du manager la lui reconnaissent.

Il se peut même que cette forme d'autorité « de fait » soit détenue par d'autres que les managers !

Témoignage de Monique Pierson

À titre personnel, j'ai constaté que l'école syndicale pouvait être une excellente école du management : sans autorité reconnue par l'organisation – et notamment, contrairement à la hiérarchie, sans aucun pouvoir sur la dernière ligne de la fiche de paie à titre individuel – l'autorité de fait de certains délégués ne fait pas l'ombre d'un doute. Cette autorité s'exerce sur les membres des équipes et parfois même auprès des responsables hiérarchiques eux-mêmes !

C'est sur la base de ce constat que j'avais d'ailleurs confié la formation de management des managers à l'un des directeurs d'entrepôt, ancien responsable syndical. Expérience dont j'avais tiré pour leçon que le recrutement importait plus encore que n'importe quelle forme d'apprentissage ; c'est au recrutement que les choses se jouent[42]*. Sans fibre managériale, la route est rude…*

42 Voir le chapitre 1, paragraphe 1.3 Top management, encadrement intermédiaire et encadrement de proximité : à chacun son travail.

1.5 À quel manager nous adressons-nous ?

Nous ne parlerons pas ici du top management dont nous n'avons pas l'expérience et pour lequel le management des équipes est secondaire. On peut d'ailleurs espérer qu'un membre de Comité de Direction soit en capacité de se manager lui-même (décider, gérer ses doutes, s'auto-motiver).

Le rôle du Dirigeant, en matière de management des hommes, est essentiellement de construire une équipe de direction gagnante. Ceci repose plus sur le recrutement, l'optimisation de l'affectation des responsabilités au regard des talents et des compétences des membres de l'équipe et sur sa capacité à poser les bonnes questions (plutôt qu'à apporter les bonnes réponses) que sur sa capacité managériale.

En revanche, le manager intermédiaire est confronté aux trois facettes de la fonction. Il lui appartient de « traduire » la stratégie définie en langage opérationnel et de la faire partager à ses équipes, de choisir la manière dont les plans d'action seront mis en œuvre et de susciter l'envie d'agir, qui plus est, de manière efficace et concertée au sein des équipes.

C'est à ce type de managers que nous nous adressons principalement.

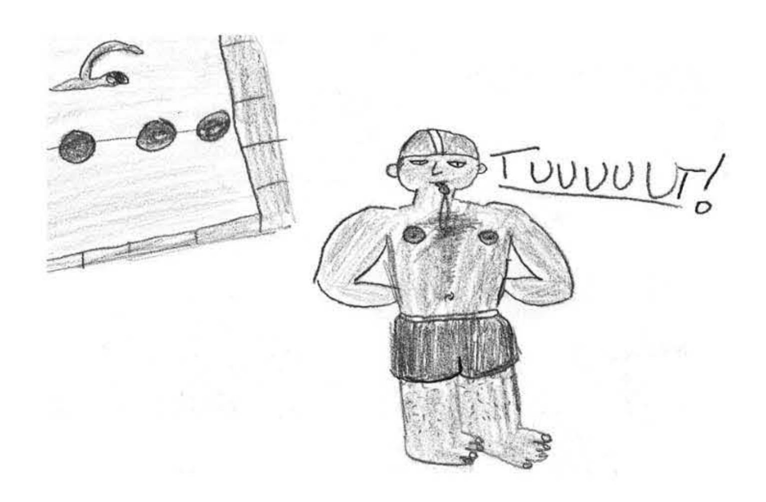
Pour Oriane : « Un chef, c'est joyeux, ça entraîne. ».



Le manager de proximité partage avec le manager intermédiaire le rôle d'animation d'une équipe. À ce sujet, ce qui vaut pour l'un vaut donc pour l'autre.

N'est pas – naît pas ? – manager qui veut : si le managé pressenti pour devenir manager peut l'oublier, tous les managés le savent !

Avant de confier ou d'accepter ce rôle, attention à l'erreur de casting !



Pour Marianne et Salma, *« Le chef met tout le monde au travail. »*.



Qu'en est-il pour vous ? Un petit tour d'horizon ?

Retour sur les points clés

Dans une entreprise, tout part de la mission qui permet à chacun de comprendre le projet collectif auquel il participe par son action personnelle. La mission est ensuite déclinée en stratégie puis en objectifs opérationnels et en plans d'action qu'il faudra mettre en œuvre.

La responsabilité des managers est d'assurer cet ensemble de fonctions.

Le présent ouvrage **s'intéresse** plus particulièrement **aux managers intermédiaires et aux managers de proximité** en contact direct avec les équipes ; les dirigeants des grands groupes sont davantage tournés vers la dimension stratégique de la fonction managériale.

Tous les managers partagent deux points communs :

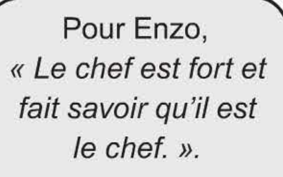
- **Leur habileté professionnelle consiste non pas à « savoir », ni à « savoir-faire » mais à « savoir-faire faire »,** c'est-à-dire faire travailler le mieux possible des personnes qui ne se sont pas choisies. Ceci demande des aptitudes évoquées tout au long des chapitres suivants.
- **Le manager doit être reconnu comme leader.** Il ne suffit pas d'être détenteur d'une autorité hiérarchique pour être reconnu comme leader ; il faut gagner cette reconnaissance par l'expression quotidienne de son leadership. Cela suppose un comportement particulier, exigeant, explicité plus avant dans cet ouvrage.

2
Un manager sommeille-t-il en vous ?

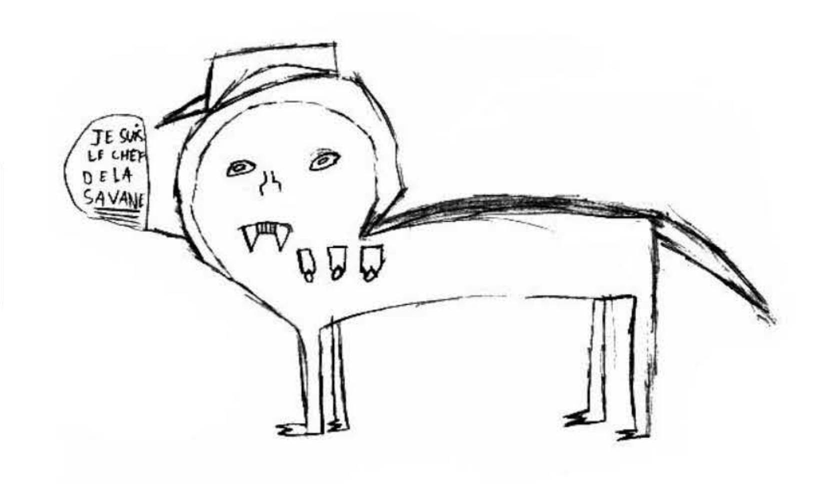
Mini-sommaire

Certes, pour en avoir le cœur net, le meilleur moyen est encore de pratiquer : c'est au pied du mur qu'on voit le maçon ! Mais n'est-ce pas un peu téméraire que de se lancer ainsi sans parachute et ne prend-on pas le risque de faire des dégâts douloureux pour tous, manager et managés ?

Nous vous proposons de commencer par faire le point, un peu à la manière dont un navigateur fait le point ou un pilote d'avion passe en revue sa *check-list* avant le décollage : vos caractéristiques comportementales, l'apport de votre formation et votre style de management.



Pour Enzo,
« Le chef est fort et fait savoir qu'il est le chef. ».





Alors que pour Capucine,
« Le chef peut être gentil pour qu'on l'adore. ».

2.1 Auto-diagnostic

Prenons le temps de faire le point sur quelques-unes de vos réactions « naturelles » face à certaines situations.

2.1.1 Sondage minute

Inscrivez, en face de chacune des propositions, le chiffre qui correspond le mieux à la fréquence avec laquelle vous faites cette expérience : de 1 (jamais), 2 (parfois), 3 (souvent), 4 (en règle générale) à 5 (toujours).

Tableau 2.1 Avez-vous des prédispositions pour la fonction managériale?

Ces derniers mois		Jamais > Toujours				
		1	2	3	4	5
1	Vous éprouvez du plaisir à rendre un service, à apporter votre aide.					
2	Vous avez spontanément tendance à voir les aspects positifs de ce qui arrive et à oublier rapidement ce qui perturbe.					
3	Vous voyez vos erreurs comme autant d'occasions de progresser et non comme des échecs.					
4	Vous veillez à ce que votre cadre de travail soit égayé (plantes, tableaux, couleurs, etc.).					
5	Vous savez lâcher prise dans les situations de tension (vous savez bien « qu'on ne pousse pas une ficelle »).					
6	Vous évitez de demander à un collaborateur ce que ses talents ou compétences ne lui permettent pas de réaliser.					
7	Vous attachez le plus grand soin à garder une certaine hygiène de vie et à vous ménager.					
8	Vous êtes le plus souvent, et sans avoir à faire d'effort particulier, d'humeur égale.					
9	Face à une situation stressante ou menaçante, vous réagissez en la dédramatisant et en bâtissant un plan d'action pour résoudre le problème rencontré.					
10	L'attitude que vous adoptez le plus souvent est exactement celle que vous appréciez chez vos collaborateurs.					
11	Vous faites, *a priori*, confiance à autrui.					
12	Vous « jouez » avec vos émotions, vous parvenez à les regarder de l'extérieur pour mieux les maîtriser.					
13	Vous considérez les conflits d'opinion comme des phénomènes normaux, à traiter et résoudre comme vous le faites pour n'importe quel problème rencontré.					

Totalisez vos « points ».

Votre score est de…

Il est probable, en cas de score inférieur à 35, que vous ayez peu d'affinités avec la fonction managériale. Peut-être n'est-ce pas l'évolution professionnelle qui vous convient le mieux ? La voie de l'expertise métier ne serait-elle pas, à ce jour, préférable pour vous ?

A contrario, un score supérieur à 50 vous désigne d'emblée pour cette fonction dans laquelle vous avez toute chance de vous épanouir, pour autant qu'elle vous tente.

Pourquoi ?

2.1.2 Au cœur du rôle de manager

La notion de management recouvre trois dimensions :

- Une dimension mobilisation : donner aux équipes l'envie de contribuer ;
- Une dimension « organisation/modes de fonctionnement » : donner aux équipes les moyens de contribuer au projet collectif par les actions qu'ils mènent dans le cadre de leur fonction et veiller à ce qu'ils le fassent dans le respect de valeurs communes dans lesquelles tous se retrouvent ;
- Une dimension « GRH » au travers de laquelle chaque collaborateur aura le sentiment d'être pris en compte (en tant que personne et au regard de ses attentes à l'égard de sa vie professionnelle).

En conséquence, si, par vos réactions habituelles :

- vous diffusez un état d'esprit positif et dégagez une énergie positive (items 2, 3 et 9) ;
- vous prenez en compte autrui et êtes totalement présent dans la relation à autrui (items 1, 10, 11 et 13) ;
- vous êtes « prévisible », et à ce titre sécurisant comme peut l'être la « force tranquille » prônée par Jacques Séguéla (items 7, 8 et 12) ;
- vous agissez de manière à préserver des relations et une ambiance agréables, en sachant vous adapter aux situations et à lâcher prise quand il le faut, (items 4, 5 et 6) ;

vous avez toutes les chances de préserver l'essentiel de ce que des collaborateurs attendent de leur manager.

Certes, avoir du charisme ne gâche rien, mais ce n'est pas indispensable !

À noter

À ce propos, soulignons l'effet « boomerang » du leader charismatique.

L'étude du fonctionnement de 11 entreprises « moyennes » devenues « exceptionnelles » (progression de la valorisation boursière en moyenne sur 15 ans, 5 fois plus élevée que celle de leurs concurrents) a montré que la plupart des dirigeants de ces entreprises avaient une personnalité discrète.

On constate même que les entreprises dirigées par des leaders charismatiques connaissent souvent des difficultés après le départ de ce leader[43].

En matière de management, votre meilleure ressource, c'est vous !

L'essentiel tient aux dispositions que nous venons d'examiner, à votre personnalité. Si votre penchant naturel vous porte à l'exercice du management, alors un manager sommeille en vous.

Dans le cas contraire, inutile de vouloir forcer la nature ou de tricher en cherchant à « baratiner », à « noyer le poisson ». Ce comportement serait même contre-productif : la seule chose que votre interlocuteur retiendra, c'est l'incohérence entre ce que vous êtes et ce que vous voulez paraître et il en déduira que l'on ne peut pas vous faire confiance.

Adieu aux recettes ! On manage avant tout comme l'on est. Si vous n'êtes pas fait pour ce rôle, si vous êtes un technicien, un homme de métier, devenez expert, ne vous transformez pas en manager.

Tout le monde a à y perdre : vous-même en premier lieu qui ne serez jamais à l'aise dans l'exercice de cette fonction, ensuite vos équipes qui se déliteront et enfin votre entreprise qui aura perdu un bon technicien pour gagner un mauvais manager.

Exemple

Carlo d'Asaro, Directeur Général Europe de Google, indique qu'à l'intérieur de Google la promotion au rang de manager de proximité est favorisée pour les gens *« qui se sentent bien dans leur tête »*.

43 Collins Jim, *De la performance à l'excellence – Devenir une entreprise leader*, Éditions Pearson, 2009.

2.2 Une roue de secours : la formation ?

Une fois ces « prérequis » validés, à quoi tient, au plan du comportement, la réussite d’un manager ? Avant toute chose, et indépendamment de toutes les actions de management que nous avons passées en revue[44] :

- En premier lieu à sa capacité à inspirer, puis à mériter la confiance. Autrement dit à la cohérence entre ses intentions, ses déclarations et ses actions. Inutile de préciser que cela ne s’apprend pas dans les livres, pas plus que dans des stages. Seule l’école de la vie peut y conduire et il n’y a ni recette, ni accélérateur pour y parvenir… C’est un apprentissage permanent et sans fin qui se nourrit de l’exercice des responsabilités, de la réflexion sur sa propre pratique, de la confrontation à d’autres pratiques, à d’autres personnes et qui impose la remise permanente de l’ouvrage sur le métier.
- En second lieu à sa capacité à susciter l’enthousiasme à générer de l’énergie au sein de ses équipes. Son goût prononcé pour le management le portant, sa propre énergie se régénère dans l’action. Il enthousiasmera les autres du fait même de son enthousiasme : l’émotion est contagieuse.

Dans tout cela, les procédures ? Les recettes ? Contrairement à la promesse alléchante de certains programmes de formation au management, les démarches, les recettes, les outils ne seront jamais que des instruments : comme une perceuse, ils peuvent être utiles ou source de pas mal de dégâts selon la façon dont on les utilise. Restent les formations pour apprendre à se servir de ces outils. Seul ennui, l’art et la manière de s’en servir dépendent essentiellement de l’intention avec laquelle ils sont utilisés : réel souci de l’autre et de son intérêt ou manipulation pour servir ses propres intérêts ? Vous ne ferez pas illusion longtemps, l’intention primera toujours et c’est elle que votre interlocuteur percevra et retiendra.

À noter

Dès 2004, dans le préambule de « L’accord sur les principes et méthodes du dialogue social à La Poste », ce point était souligné et faisait l’unanimité : *« La direction de La Poste et les organisations syndicales signataires du présent accord considèrent que le dialogue social est avant tout un état d’esprit avant de se traduire en méthodes et outils. ».*

La qualité peut d’ailleurs être présente sans une pléthore de procédures et d’outils : il « n’y a qu’à » prendre du temps pour écouter ses collaborateurs,

44 Voir le chapitre 1, paragraphe 1.3 : Top management, encadrement intermédiaire et encadrement de proximité : à chacun son travail.

s'intéresser sincèrement à eux, à leurs projets, à leurs attentes, à leurs difficultés, aux causes de leurs satisfactions comme de leurs insatisfactions, à leurs espoirs déçus, etc.

Pour faire bonne mesure, nous vous proposons un dernier exercice pratique pour illustrer les doutes que l'on peut nourrir à l'égard de toute solution « toute faite » qui pourrait être proposée par des programmes de formation.

« Manager juste ou qui mérite la flûte ? »

Amartya Sen (prix Nobel d'économie en 1998) dans *L'idée de justice*[45] nous soumet la situation suivante :

« Trois enfants, Anne, Bob et Carla se disputent une flûte ?

Anne est la seule à savoir en jouer,

Bob est pauvre et n'a pas d'autre jouet,

Carla a passé plusieurs mois à la fabriquer.

Pour être juste, à qui attribueriez-vous la flûte ?

Autant de réponses que d'individus se posant la question probablement… ce qui est certain, par contre, c'est l'importance qu'il y a à communiquer sur les raisons qui ont guidé votre choix et… à ce que ce choix soit cohérent avec les valeurs qui vous animent : question de cohérence, enjeu de confiance.

Témoignage de Monique Pierson

Pour illustrer la nécessité d'expliquer ces choix, j'ai été frappée, dans des univers différents, d'avoir toujours eu à répondre à une remarque de certains collaborateurs qui voyaient une injustice là où je ne voyais que justice.

Effectivement, ils constataient que mon degré d'exigence n'était pas le même pour tous et très logiquement, ceux qui m'interrogeaient étaient de ceux qui trouvaient que je leur en demandais trop.

Or, pour moi, ce qui était logique et juste était de demander à tous les mêmes efforts, mais pas le même résultat. À quoi bon demander à quelqu'un qui ne peut sauter qu'un mètre de sauter un mètre cinquante ? Il ne sautera même pas ! Et quel intérêt de demander à celui qui peut sauter deux mètres de ne sauter qu'un mètre cinquante ? Quelle motivation y trouvera-t-il ?

Encore fallait-il, à chaque fois, s'en expliquer auprès des personnes concernées pour que cessent le quiproquo *et surtout le dévastateur sentiment d'injustice.*

En réalité c'est toujours à vous de jouer, avec vos forces et vos faiblesses. Et avec… courage : le courage d'être imparfait et celui d'accepter sa vulnérabilité.

45 Éditions Flammarion, collection Champs Essais, 2012.

Reconnaître ses propres limites, faire preuve d'humilité, aura d'ailleurs deux bénéfices collatéraux : *« L'humilité nous rend invulnérable. »* (Marie Von Ebner-Eschenbach) et *« Qui sait rester humble s'épargne des affres de l'humiliation. »* (Georges Bernanos).

2.3 Votre style de management naturel ?

Puisque le manager en est réduit à devoir compter sur ses propres forces, sa « formation » commence par œuvrer à une plus grande connaissance et une meilleure conscience de soi : être au clair avec ses atouts et ses difficultés, connaître et assumer ses propres émotions.

Dans cet esprit, il est intéressant de connaître son propre style naturel de management.

Prêt ?

2.3.1 Auto-diagnostic minute

Quel est votre penchant naturel ?

Des deux démarches qui vous sont proposées, pour laquelle optez-vous de prime abord (répondez aussi spontanément que possible, sans prendre le temps de la réflexion) ?

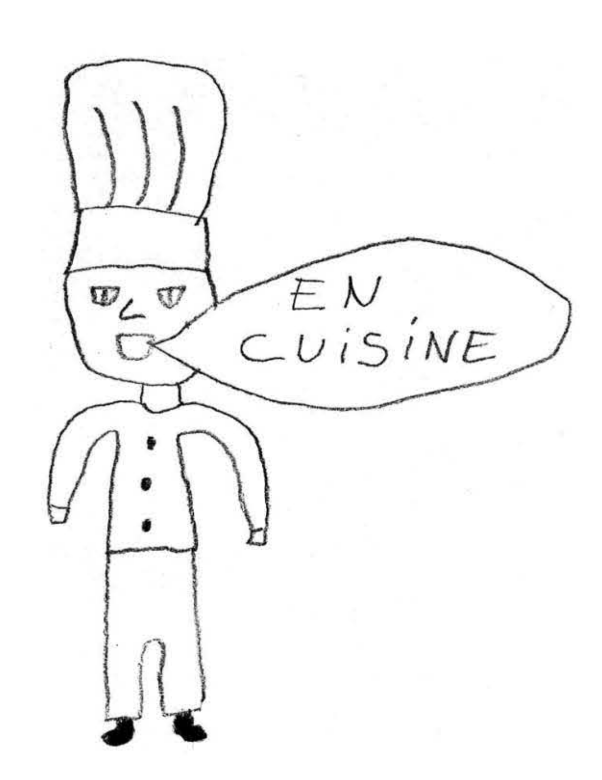
Tableau 2.1 Quel est votre style de management naturel ?

Démarche A	Démarche B	Votre choix A ou B
Vous avez besoin de fixer des objectifs précis qui agiront comme de précieux repères pour guider vos actions quotidiennes.	Vous préférez expliquer l'intention stratégique et n'avez aucun goût pour rentrer dans les détails de la mise en œuvre.	
Des définitions de fonctions précises sont pour vous des outils incontournables pour assurer le bon fonctionnement d'une équipe.	En matière d'organisation, définir les rôles et les responsabilités dans les grandes lignes est essentiel ; entrer dans les détails vous insupporte.	
Vous êtes un inconditionnel du « tout process » et affectionnez les modes opératoires standardisés.	Si le résultat vous importe, sauf risque majeur (sécurité, par exemple) vous laissez le champ libre sur la façon d'avancer.	

Démarche A	**Démarche B**	**Votre choix A ou B**
La mesure est votre alliée : elle est nécessaire à la maîtrise du pilotage et « on ne progresse bien que si l'on mesure ».	Vous passez plus de temps à échanger sur les avancées, les problèmes rencontrés qu'à « triturer » les chiffres des *reportings*.	
Vous ne pourriez pas vous passer de *reportings* réguliers, à un rythme plutôt fréquent (si possible inférieur au mois).	Un *reporting* de plus d'une page ou de plus de 15 minutes vous indispose.	

Si vos réponses sont plus volontiers de type « A » : votre tendance naturelle va plutôt vers un style de management centré sur la tâche. Ce style de management structure fortement l'action, il assure au manager de maîtriser la situation.

Marion imagine d'entrée de jeu que *« le chef doit surtout veiller au travail ».*



Si vos réponses sont plus souvent de type « B » : votre tendance naturelle va plutôt vers un style de management centré sur la relation. Vous n'avez pas d'appétence pour imposer des directives et des actions, ou pour dicter à autrui le chemin à suivre. Vous préférez donner la direction, en laissant à chacun le soin de choisir son chemin.

> Charly, lui, imagine en premier lieu que le chef est
> *« quelqu'un de gentil avec les gens dans le besoin ».*



Entre ces deux types « tranchés », un *« mix »* existe bien entendu, avec un peu plus de l'un ou de l'autre de ces deux types. Ce qui nous amène à quatre styles de management (voir figure 2.1), allant du directif (essentiellement orienté vers la tâche) à l'incitatif (totalement orienté vers la relation), en passant par le participatif (orienté tout à la fois vers la tâche et la relation) et le délégatif (laissant le champ libre au collaborateur).

2.3.2 Quatre styles de management

Plutôt gestionnaire ? Plutôt stratège et animateur ? Plutôt centré sur la tâche ou plutôt centré sur la relation ? L'important est surtout d'en avoir conscience. L'important est de savoir que s'intéresser aux tâches, c'est s'adresser à la raison, à l'intellect ; quand s'intéresser au relationnel, c'est s'adresser à l'émotion, au cœur.

Sans oublier que l'Homme est fait de cœur ET de raison. Nous marchons sur deux jambes : l'une rationnelle et l'autre affective. Nier totalement l'une de ces dimensions expose à de sérieuses déconvenues. L'idéal est, bien évidemment, en fonction des circonstances, de pouvoir parler tantôt à la raison, tantôt à l'émotion, ce qui fait que le rôle du manager doit être pensé sur ces deux dimensions

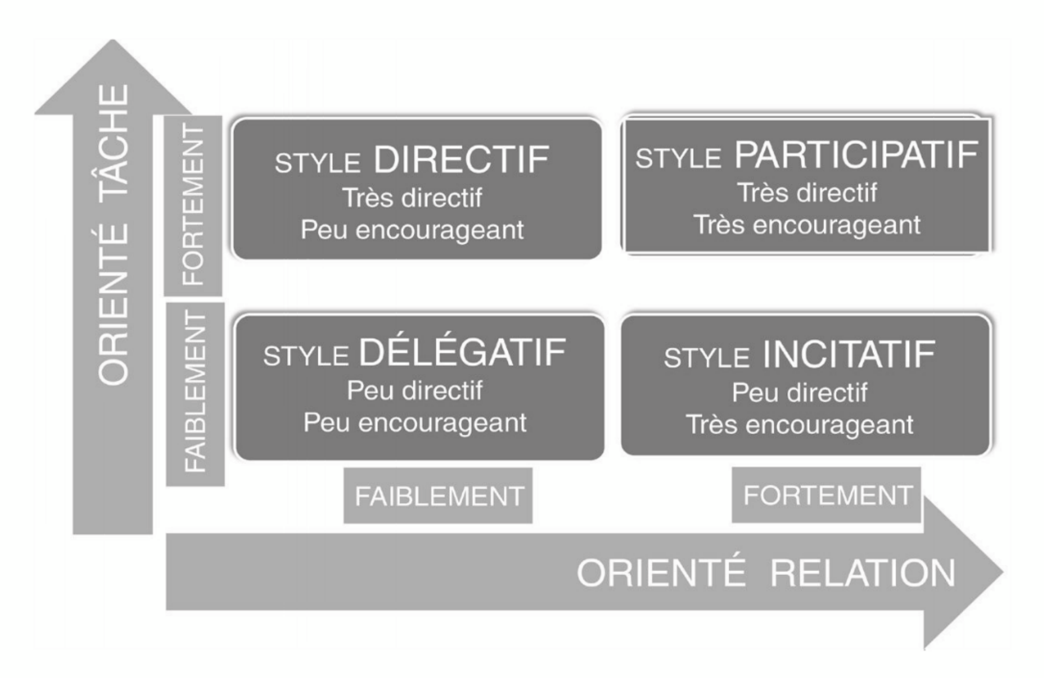


Figure 2.1 Quatre styles de management

À noter

Il faut toutefois que le manager garde à l'esprit qu'en cas de divergence entre la voix de la raison et celle de l'émotion, c'est toujours celle de l'émotion qui l'emporte. On peut très bien être intellectuellement d'accord avec une décision et mal la ressentir. Ne dit-on pas : *« je ne le sens pas bien »* pour exprimer un désaccord dont on ne discerne pas la cause de manière rationnelle ? Il s'en suit inéluctablement une résistance passive à la mise en œuvre et un relatif malaise. En d'autres termes, tant que l'émotion domine (peur, colère), il est inutile de s'adresser à la raison : elle n'est pas accessible et aucun argument ne fera mouche. Le manager doit le savoir et ne pas chercher à faire l'économie de la prise en compte des émotions ressenties par ses collaborateurs ; ne serait-ce que pour les aider à les surmonter lorsqu'elles sont inhibantes. Tout comme il pourra d'ailleurs jouer sur les émotions pour faciliter la mobilisation collective.

2.3.3 Toujours pas de prêt-à-porter !

Dans la réalité, la démarche adaptée est fonction tout à la fois du contexte et du profil du collaborateur managé. Il n'y a toujours pas de modèle idéal, il n'existe pas de « bon » style de management, de modèle établi une fois pour toutes. On ne peut définir le style de management adapté qu'à partir d'un diagnostic de la situation et des besoins et le « bon » manager est celui qui sait s'adapter aux personnes et aux situations. Aucun style n'est bon ou mauvais en soi. Tout dépend des exigences de la situation. Un management centré sur les tâches sera adapté à une situation de crise quand il fera des dégâts en

situation « normale ». Un management délégatif adapté à une situation « au long cours » sera parfaitement inapproprié à une situation de crise.

Il faut bien aussi reconnaître que les modèles précisant ce qu’il faut faire pour bien manager – ce que le sociologue François Dupuy appelle ironiquement le *« should management*[46] *»* – ne peuvent être pertinents. Les situations vécues, toujours complexes et contingentes, ne se prêtent pas à l’application de modèles simplistes. Elles nécessitent d’abord de comprendre pour agir de manière adaptée.

Le manager se trouve ainsi confronté à un véritable défi : il doit manager en cohérence avec « qui il est » pour être digne de confiance, tout en adaptant son style aux diverses personnalités de ses collaborateurs et aux enjeux concrets auxquels il est confronté. Et cette intelligence des situations relève plus de l’intuition que du raisonnement !

Il est cependant quelques repères, non pour savoir « ce qu’il faut faire », c’est une utopie, mais pour aider à comprendre la situation et ainsi « sentir » comment agir.

2.3.4 La revanche de l’intuition

L’intuition, le *feeling*, reste très supérieur à l’analyse (qui n’est d’ailleurs froide et rationnelle qu’en apparence). L’intuition fait la synthèse, en une fraction de seconde, de multiples informations, parfois imperceptibles par notre raison. Elle repère immédiatement les similitudes avec des situations déjà vécues et en déduit la meilleure solution[47] : *« Grâce à elle, il est possible de devenir plus intelligent en pensant moins*[48] *».*

L’intuition est une faculté d’une puissance extraordinaire, mais il est prudent de veiller à la fiabiliser. Comme elle se fonde sur les acquis résultant d’expériences, il est utile de jeter un œil critique sur ses conclusions, ce qui évitera de formuler des hypothèses se basant uniquement sur les expériences passées, en oubliant que le contexte doit aussi être pris en compte.

Non seulement il faut renoncer au « manuel du parfait petit manager », mais il faut que le manager module en permanence son comportement au gré des

46 Extrait de l’interview : « Ils se révoltent à leur manière. La grande fatigue des cadres », *in Le Nouvel Observateur*, n° 2114 du 12 mai 2005.

47 « Le leader intuitif », Synthèse Manageris, n° 199b, février 2011

48 Sadler-Smith Eugene, *The intuitive mind – Profiting from the Power of Your Sixth Sense*, John Wiley & Sons, 2e edition, 2010.

variations de l'environnement : surfer en permanence sur les vagues, en se jouant des éléments pour ne jamais perdre son équilibre…

En route sur le chemin du manager adaptable.

Retour sur les points clés

Avant d'assumer une responsabilité managériale, il est important de bien se connaître et de cerner ses principales caractéristiques comportementales. Celles-ci destinent plus ou moins bien chacun à la fonction managériale. Peut-être, êtes-vous mieux disposé à exercer une fonction d'expertise métier ? La souffrance au travail, celle des managés et celle des managers, résulte bien souvent du fait que l'on ne se soit pas posé cette question importante.

Les trois dimensions essentielles du management doivent être simultanément assurées :

- ► **la mobilisation** des hommes et des femmes qui constituent les équipes placées sous la responsabilité du manager ;
- ► **l'organisation** pour que chacun assure au mieux sa fonction, dans le respect des valeurs communes ;
- ► **la gestion des ressources humaines** pour que chacun se sente reconnu et traité équitablement.

En matière de management, **il n'y a pas de recette toute faite, ni de formation miracle. La meilleure ressource c'est le manager lui-même,** avec son tempérament, ses qualités et ses défauts.

Connaître son style naturel de management (directif, participatif, délégatif ou incitatif) est important, sans oublier que **le style de management** est relatif. Il **dépend à la fois du contexte** dans lequel il s'exerce et **du collaborateur** auquel il s'adresse.

3
Un manager adaptable !

Mini-sommaire

Plus que jamais, *« vérité en deçà des Pyrénées, erreur au-delà »* ! En fonction des personnes et des situations, le type de management adapté variera.

3.1 À chaque collaborateur son management

Tout part de l'état émotionnel dans lequel se trouve le collaborateur à manager. Nous verrons[49] que cet état résulte de son degré d'implication et de son niveau de maîtrise de la fonction (voir figure 3.1)

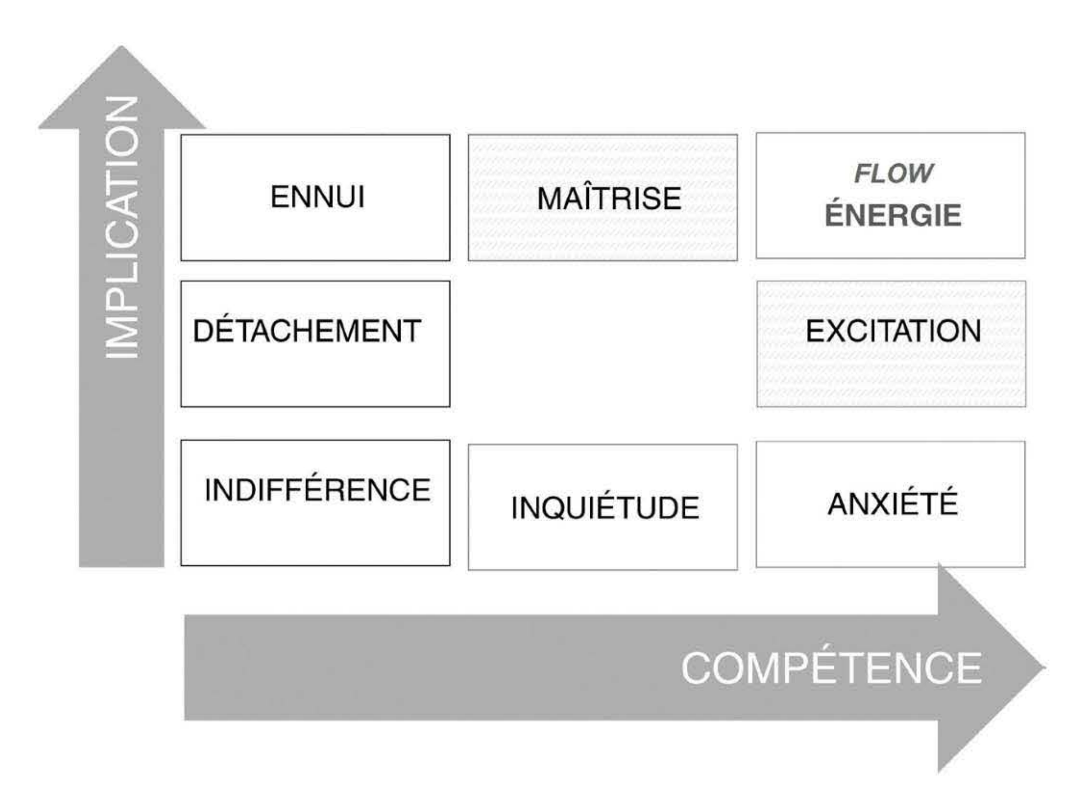


Figure 3.1 Les états émotionnels au travail

Un des rôles du manager consiste à amener chacun de ses collaborateurs à bien vivre son travail, à ressentir un état de bien-être : le *flow*, tel que le définit Mihaly Csikszentmihalyi[50]. Mais chacun sait que la *dream team* n'existe que dans les livres ! Il y a fort à parier que le manager, « dans la vraie vie », ait affaire à des collaborateurs dont l'implication et la compétence connaissent

49 Voir chapitre 8, paragraphe 8.4.1 La plus belle femme du monde ne peut donner que ce qu'elle a.

50 Mihaly Csikszentmihalyi définit le *flow* comme *« le plaisir que l'on ressent lorsque l'on réalise quelque chose qui est parfaitement en harmonie avec nous-mêmes, que ce soit dans les loisirs, les relations avec autrui ou au travail. En état de* flow, *la personne est complètement absorbée par ce qu'elle réalise (ni ennui, ni anxiété), n'a plus conscience du temps, éprouve un sentiment de bien-être.»*.

des degrés variés. Dès lors il lui revient d'adapter son management au vécu de chacun de ses collaborateurs (voir figure 3.2) :

► Pour le collaborateur totalement indifférent, peu motivé et peu compétent, le style de management « optimum » sera directif : la priorité sera donnée à la tâche et il sera inutile de dépenser de l'énergie à l'encourager (mieux vaut s'interroger sur le job qui l'intéresserait et lui donnerait envie de s'impliquer pour le réorienter à la première opportunité).

► Pour le collaborateur peu impliqué mais compétent, qui s'ennuie au travail, le style de management à adopter sera incitatif : tourné vers la relation, non directif (la tâche, il sait faire !), il se voudra encourageant et de ce fait, gratifiant.

► Le collaborateur en état de bien-être au travail, en état de, impliqué et compétent, ne demande qu'à agir en toute autonomie, à relever des défis ou à promouvoir une démarche d'amélioration continue. Pour ce collaborateur, le style de management adapté sera délégatif : peu directif peu encourageant – il n'en a pas besoin – mais responsabilisant.

► Enfin, le collaborateur fortement impliqué mais manquant encore de compétence, demandera à être rassuré et conforté. C'est un management participatif, très directif et très encourageant, prenant en compte et la tâche et la relation, qui répondra le mieux à ses besoins[51].

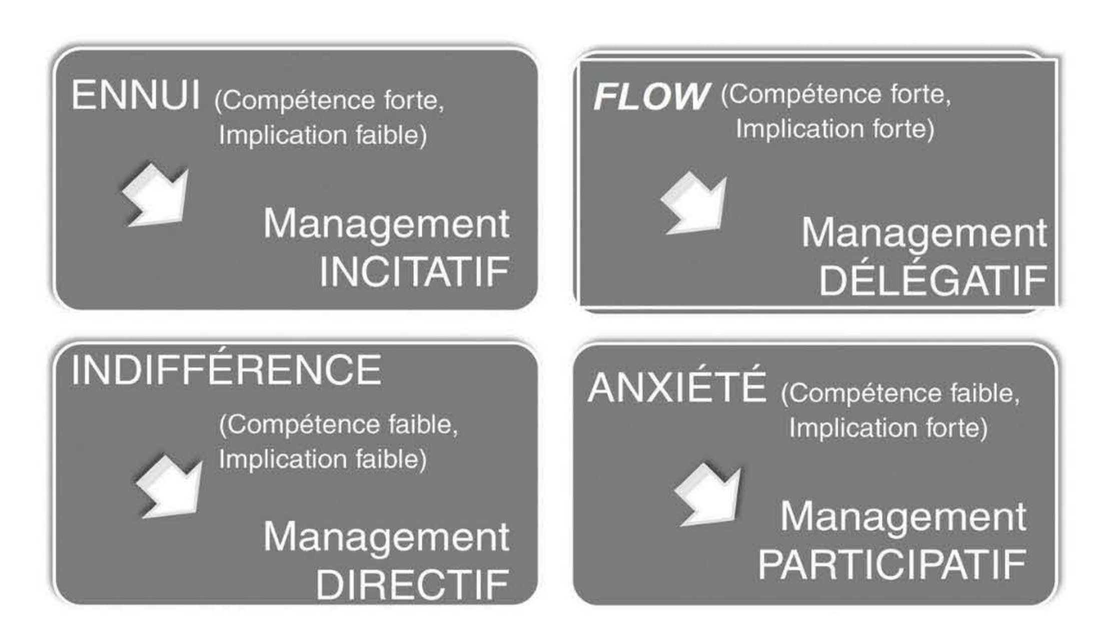


Figure 3.2 Adapter son management au profil du collaborateur

51 Pour aller plus loin, s'intéresser au modèle du management situationnel créé par Paul Hersey et Kenneth Blanchard : Hersey Paul, *Le leader situationnel*, Éditions d'Organisation, 1996, et Tissier Dominique, *Management situationnel*, Éditions INSEP, 2001.

Témoignage de Monique Pierson

J'ai encore « dans les oreilles » le ton manifestement excédé sur lequel l'un de mes collaborateurs, d'une humeur habituellement agréable, m'avait rétorqué : « Bon, vous voulez quoi ? ».

J'avais pris des gants pour lui suggérer de reprendre un travail de « facture douteuse », mais de telle manière que la décision lui appartienne. J'avais opté pour un management participatif : je pensais à l'époque – celle où l'on prônait la direction participative par objectifs – qu'il était toujours bienvenu.

Or, la situation de ce collaborateur justifiait un management directif et il me le signifiait.

Je venais de prendre une leçon de management situationnel.

La réalité quotidienne est bien trop complexe et mouvante pour qu'un principe unique de management puisse faire l'affaire !

C'est déjà vrai lorsqu'il s'agit de manager une personne. C'est encore plus vrai, lorsque l'on prend en compte l'ensemble de l'équipe (la greffe a-t-elle toutes les chances de prendre ?), l'environnement, le contexte dans lequel ce management s'exerce.

3.2 À chaque situation, son management

En effet, selon la nature de l'activité de l'entreprise, son positionnement et le contexte économique qui est le sien, l'adaptation au collectif peut l'emporter sur l'adaptation aux individus.

3.2.1 3,4 millions d'entreprises : une multitude de métiers

Lorsque le métier de l'entreprise nécessite de la créativité, de l'innovation et de la réactivité, l'entreprise, pour réussir, ne peut se satisfaire d'équipes qui ne soient pas tout à la fois compétentes et responsabilisées. Le style délégatif est particulièrement pertinent dans ce cas et c'est la qualité du recrutement qui ne souffrira pas d'à-peu-près. L'adaptation du manager à des personnes réfractaires à ce style de management revient à mettre un emplâtre sur une jambe de bois.

A contrario, lorsque le métier de l'entreprise, pour des raisons de sécurité ou de respect de normes qui s'imposent à elle, commande la stricte application de procédures, le style directif sera tout à fait adapté. La remarque précédente sur le recrutement garde toute sa valeur ; en revanche les critères de sélection ne seront absolument pas les mêmes !

3.2.2 3,4 millions d'entreprises : des situations économiques et sociales différentes

Une situation de crise ne se gère pas comme une situation classique. Ne parle-t-on pas d'ailleurs de « gestion de crise » ?

◆ Dans une situation de crise

L'urgence d'un retour à la normale prime sur toute autre considération. La survie tient à l'affirmation des priorités, à la mise en œuvre rapide des décisions ; la perfection compte moins que l'efficacité immédiate.

Décider, prioriser, coordonner les actions dans les meilleurs délais s'impose. Il n'est pas question de débattre, de chercher un consensus ni de tergiverser. L'heure n'est ni au management participatif, ni au management incitatif : la priorité doit aller aux décisions et à leur application plus qu'à l'écoute et la persuasion (ce qui ne dispense en aucun cas de communiquer, d'expliquer les raisons des choix et de montrer que l'on est conscient des ressentis et des sacrifices demandés) : la survie de l'entreprise en dépend.

Notons d'ailleurs que dans ce cas de figure, contrairement aux craintes qu'il peut faire naître chez certains managers, ce style de management mis en œuvre de manière éthique, loin de s'accompagner d'impopularité, accroît la crédibilité et la légitimité du manager.

Témoignage de François Duvergé

Dans une institution dont je venais de prendre la direction et qui se trouvait dans une situation la mettant au bord de la faillite, j'avais réunir les quelques 200 collaborateurs qui y travaillaient. Il s'agissait de les informer de la réalité de la situation (très éloignée des discours tenus jusqu'alors), de leur annoncer la nécessité d'un plan de licenciement et du gel des salaires, et de leur faire part du projet de redressement et des perspectives de développement à venir.

Les réactions, assez unanimes, n'ont pas tardé : « Ce qui a été dit est dur à entendre, mais au moins, maintenant, on y voit clair, on sait où l'on est réellement et où l'on va. ».

Les sacrifices demandés ont été compris, les décisions prises ressenties comme nécessaires et appropriées. Une analyse claire et sans concession, un discours rigoureux et franc ont assis mon autorité et ma légitimité. Cette réunion de crise, solennelle, a initié une relation de confiance qui ne s'est jamais démentie par la suite.

◆ En régime « de croisière »

Il en va autrement en régime « normal » : dans ce cas, la mobilisation des équipes passe par la prise en compte de leurs attentes et par leur participation aux réflexions en amont des décisions.

L'échelle de Maslow reste d'actualité : lorsque la sécurité est assurée, les besoins de reconnaissance, puis d'accomplissement de soi se font jour. Un management participatif ou délégatif y répond. Mais que l'insécurité menace et ces besoins « supérieurs » s'estomperont. Les attentes à l'égard du management ne sont plus du même ordre.

3.3 Une dernière question : le bon casting pour vous ?

Vous avez la fibre managériale et vous souhaitez exercer ce rôle. Reste, avant de prendre une fonction de management, une dernière question à vous poser : « Dans quel contexte vais-je avoir à exercer ce rôle ? ».

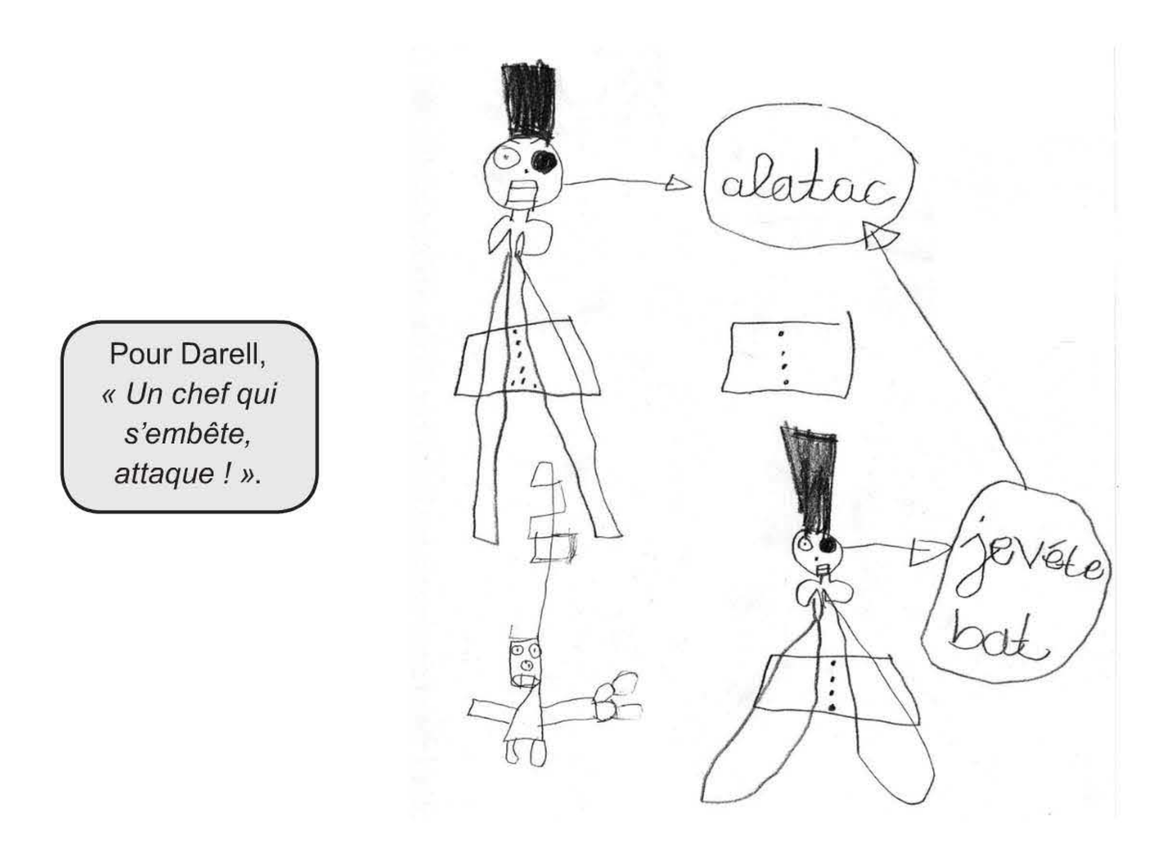
Dans le domaine de la vente, il est classique de distinguer deux types de vendeurs : le « chasseur » chargé de la prospection, développeur-né, et « l'éleveur », chargé de la fidélisation et d'accroître le chiffre d'affaires réalisé avec les clients existants. Ils ne sont pas interchangeables et un commercial est très rarement à la fois « chasseur » et « éleveur ».

Il en va de même pour les managers. Un manager, selon sa personnalité, sera plus à l'aise dans une situation « normale » ou au contraire dans une situation « de crise ». La première l'autorisera à travailler en profondeur, en visant les effets à moyen et long terme, tandis que dans la seconde, réactivité et effets à court terme devront l'emporter sur toute autre considération. Ténacité et maîtrise d'un côté, réactivité et prise de risque de l'autre. Ne pas faire d'erreur de casting !

Avant d'accepter un job de manager, la question de la situation qu'il y aura alors à prendre en charge mérite d'être posée.

3.4 Pourquoi tant de précautions ?

Être promu manager est souvent vécu comme une reconnaissance à laquelle beaucoup aspirent. Et pourtant, pour nombre de managers promus, dès leur entrée en fonction, les ennuis commencent…



Pour Darell, *« Un chef qui s'embête, attaque ! »*.

La génération montante, plus lucide peut-être, moins soucieuse de réussite aux yeux des autres que de réussite à ses propres yeux, en a d'ailleurs parfaitement pris conscience : cette fonction ne fait plus rêver que 22 % d'entre eux[52].

Trois raisons militent pour que le choix de devenir manager soit bien pesé.

3.4.1 Première raison : veillez sur vous !

Un manager sera désormais reconnu pour ce qu'il fait, pour ce qu'il est et non pour son seul statut. Pour lui accorder leur confiance, les managés attendent de lui qu'il soit exemplaire et authentique. Impossible de déléguer l'exemplarité et l'authenticité ! Ces deux caractéristiques imposent au manager leur lot de contraintes et une discipline permanente.

« Bien-être » au travail et « bien faire » étant intimement liés, mieux vaut que le futur manager s'assure qu'il sera en capacité de bien faire et d'en tirer du bien-être. Autrement dit, qu'il est « fait pour ce métier » et qu'il l'exercera dans des circonstances pour lesquelles il est également taillé.

52 Étude Cegos menée en mai 2012 auprès de 3 000 jeunes diplômés (de tous niveaux) travaillant dans des entreprises ou des administrations de plus de 100 salariés, interrogés dans cinq pays (Allemagne, Espagne, France, Italie et Royaume-Uni).

3.4.2 Deuxième raison : manager, vous irradiez !

Le mimétisme est un élément essentiel de la vie d'une organisation. Le comportement des managers est à cet égard déterminant : « un escalier se balaie par le haut » nous indique un proverbe roumain quand, de leur côté, les chinois nous rappellent « qu'un poisson pourrit par la tête ». Le pouvoir de l'exemple et l'aspect contagieux des émotions valent plus que tous les discours.

« Rien n'est aussi contagieux que l'exemple. »

François de La Rochefoucault[53]

Votre manière d'être impactera celle de vos équipes. Jim Collins note que les révolutions qu'ont connues les entreprises les plus performantes n'ont souvent fait l'objet d'aucune annonce. Elles ont résulté presque naturellement des actions et des décisions prises au jour le jour pendant des années par les dirigeants[54].

3.4.3 Troisième raison : vous aurez à jouer les équilibristes !

Et ce sera sans filet ; vous ne pourrez compter que sur vous encore et toujours.

Exemple

Pour en donner la mesure, nous pouvons nous référer à la manière dont l'avant-gardiste Google conçoit la fonction de manager, celle de demain pour tous probablement. Chez Google, pour les équipes qui fonctionnent le plus souvent en mode projet, les managers sont des « ressources ». Il n'y a pas de définition de fonction du manager. Seul le rôle du manager est défini : il lui appartient de faire en sorte que tout se passe bien, c'est-à-dire d'éviter le chaos, de faire que « le fil ne soit pas perdu » et de « fluidifier », de comprendre ce qui se passe, de « tirer les bonnes sonnettes ». C'est à lui de comprendre la valeur ajoutée que l'équipe attend de lui et de trouver sa manière de l'apporter. Ce qui implique de comprendre ce qui se passe : une présence fine, qui regarde, écoute, fluidifie, organise et qui s'accompagne deux fois par an d'une évaluation des managers par leurs équipes[55].

Prêt ?… à vos marques !

53 De La Rochefoucauld François, *Réflexions ou sentences et maximes morales*, Éditions Gallimard, 1976.

54 Collins Jim, *De la performance à l'excellence – Devenir une entreprise leader*, Éditions Pearson, 2009.

55 Témoignage apporté par Dorothée Burkel, Directrice des Ressources Humaines de Google pour l'Europe du Sud, l'Europe de l'Est, l'Afrique et le Moyen Orient, lors de la Table ronde sur le thème « Le sens, la vision, le courage managérial… Quel rôle pour le manager et le dirigeant ? » organisée par Ethikonsulting en partenariat avec l'ESSEC Alumni au Conseil Économique, Social et Environnemental le 6 juin 2012.

Retour sur les points clés

Il n'y a pas un style de management performant en tout temps et en tous lieux.

Le style managérial dépend du degré d'implication et de compétence de chacun des collaborateurs, l'objectif étant d'élever le niveau de *flow* des équipes.

Le style de management dépend également des situations. Autant de styles managériaux que de types de métiers : dans la même entreprise, on ne manage pas de la même façon une unité de production industrielle, un laboratoire de recherche ou une équipe commerciale.

Le style managérial dépend aussi des situations vécues : le management ne sera pas le même selon que l'on se trouve en situation de crise, de croissance externe ou en régime « de croisière ».

Avant d'accepter une responsabilité managériale, que l'on ressentira comme une marque de reconnaissance à laquelle on est naturellement sensible, **il faut examiner le contexte dans lequel elle va devoir s'assumer** pour « sentir » si l'on possède les aptitudes nécessaires à l'exercice de cette fonction dans ce contexte particulier.

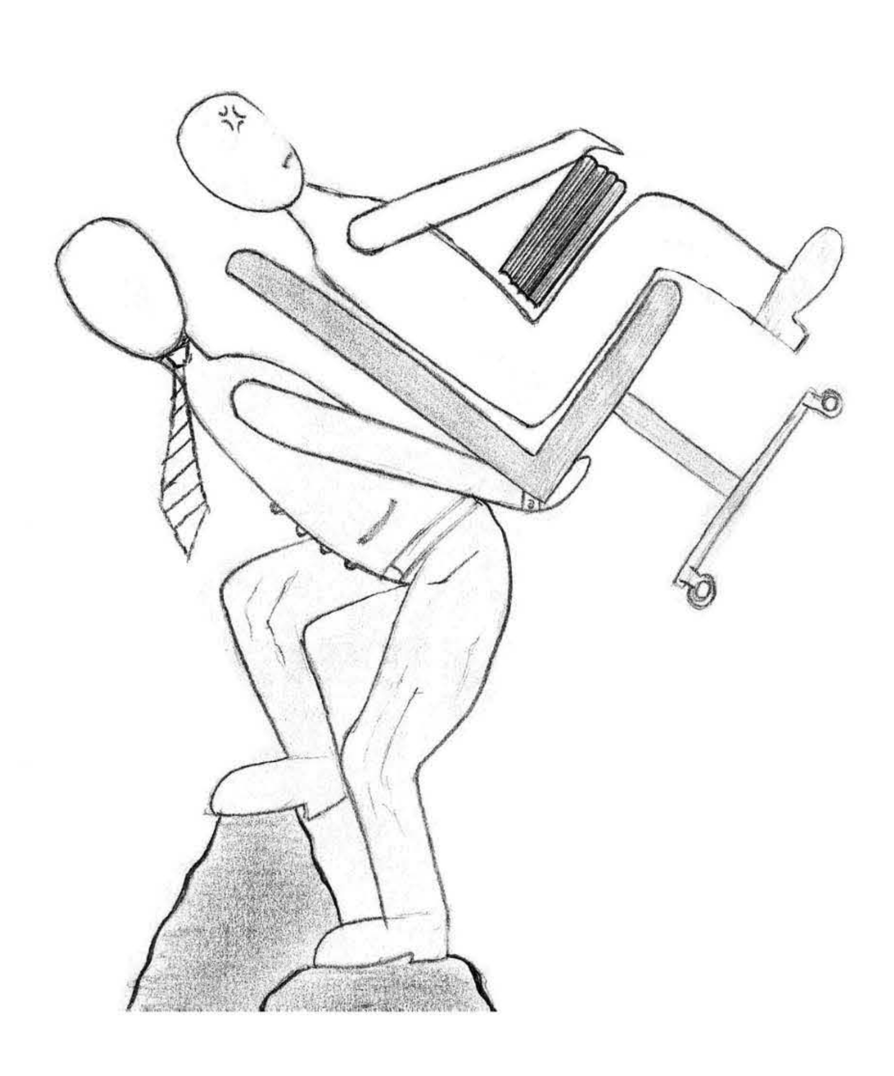
Pour bien faire il faut être bien !

Si on vit mal sa fonction de manager, il est certain que le management ne sera pas assuré de façon satisfaisante.

Consciemment ou non, la façon dont le manager assume sa fonction déteint sur ses collaborateurs.

Le manager détient un pouvoir énorme sur ses équipes : **le pouvoir de l'exemple.**

Partie II
Un manager, ça sert à quoi ?



4
Un premier tour d'horizon : entre rêve et réalité

Mini-sommaire

4.1 Vous avez dit « manager » ? Le manager dans tous ses états !

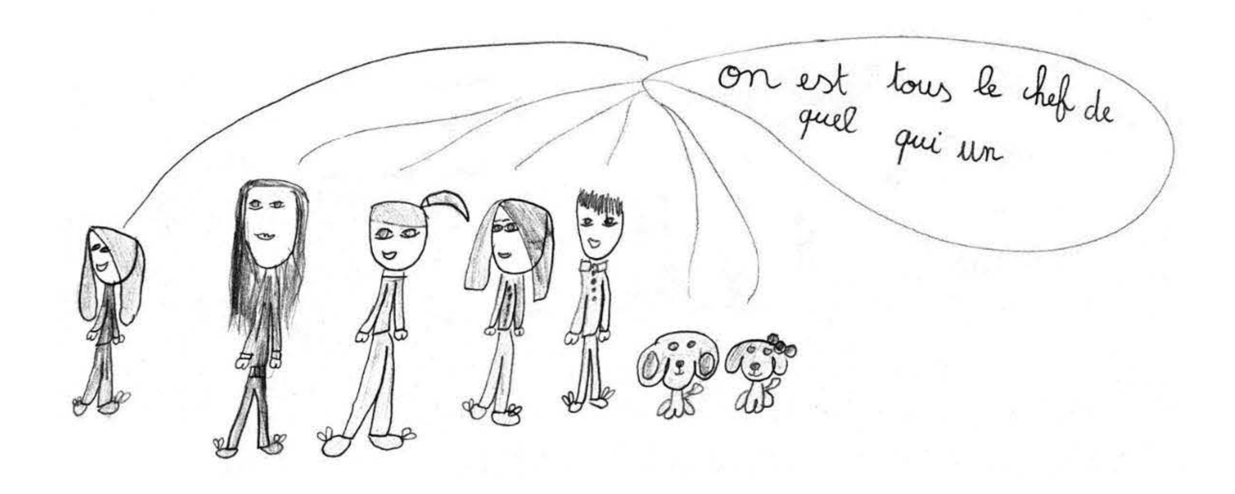
Manager des collaborateurs, manager une équipe, être manager : manager leader, manager stratège, manager minute, manager coach, manager psy, manager jetable, top manager, manager 2.0, manager idéal ?!

La littérature managériale regorge d'ouvrages traitant qui du manager charismatique, qui du manager efficace, du manager intuitif, du manager durable, du manager agile, sans oublier *Le management pour les nuls* et *Les 100 règles d'or du management*, en passant par *Le management avec les couleurs*. Chacun plaide tantôt pour son idéal, tantôt pour ses infaillibles recettes.

À ces écrits, certes tous plus documentés les uns que les autres, ne vaut-il pas mieux au préalable répondre à la question : « Qu'attendent les managés de leurs managers ? » et faire de leurs réponses le point de départ de la réflexion. L'essentiel ne réside-t-il pas dans les attentes de vos collaborateurs ?

Le manager idéal, si l'on en croit le portrait-robot dressé par 6 800 salariés interrogés dans 10 pays[56], est *« près de ses équipes, à leur écoute et tient compte de leur avis et suggestions. Il sait instaurer une relation de confiance. Il communique et favorise la coopération. Il reconnaît le travail de ses collaborateurs. »*.

Marie pense que ce qui compte, c'est la coopération entre tous.



56 Étude réalisée en janvier 2011 auprès d'échantillons représentatifs de salariés par L'Institut du leadership, BPI Group ; les 10 pays concernés sont l'Allemagne, la Belgique, le Canada, l'Espagne, la France, la Grande-Bretagne, l'Italie, la Roumanie, la Russie et les États-Unis.

Cette étude souligne également que les qualités les plus mal notées des managers en fonction sont *« [leur] capacité à motiver, à communiquer, à reconnaître la qualité du travail de [leurs] collaborateurs et à maintenir la cohésion dans [leur] équipe ».*

Tout et son contraire, l'idéal attendu et la réalité du quotidien : le management dans tous ses états !

4.2 Un premier tour d'horizon ?

Pour nous mettre en jambes, prenons le temps de nous confronter à quelques variations sur le thème du management :

Tableau 4.1 ***A priori*****, quelle serait votre pratique managériale ?**

Pour chacune des propositions suivantes, laquelle a votre préférence, en tant que manager ?		
Proposition A	**Proposition B**	**Votre choix A ou B**
Planifier à court et moyen terme est indispensable au pilotage d'une activité.	Se contenter de lignes directrices et miser sur une adaptation permanente est encore la manière la plus pertinente de maîtriser le pilotage d'une activité.	
Privilégier le « Comment ? » est indispensable pour que la qualité soit au rendez-vous.	Privilégier le « Pourquoi ? » présente plus de garantie de « bonne fin » que le déploiement de procédures et modes opératoires.	
Contrôler l'activité des uns et des autres est indispensable à la maîtrise de la situation.	Constater les résultats a plus d'intérêt que contrôler l'activité.	
Pour assurer les résultats économiques, la priorité doit aller à un contrôle serré des coûts.	Assurer les résultats économiques passe essentiellement par le développement et les progrès.	
Un bon fonctionnement suppose une logique respectée.	Un bon fonctionnement est essentiellement affaire de bon sens.	
Face à un problème, un diagnostic fiable et complet s'impose avant toute prise de décision.	Pour résoudre un problème, il est préférable de ne pas attendre une maîtrise totale des éléments pour décider et agir.	
Se livrer à une analyse des problèmes (réels ou possibles) pour rechercher les palliatifs avant qu'ils ne se posent est une pratique à généraliser.	Se contenter de la résolution des problèmes qui existent est le meilleur moyen de progresser.	

Pour chacune des propositions suivantes, laquelle a votre préférence, en tant que manager ?		
Proposition A	**Proposition B**	**Votre choix A ou B**
Étudier les problèmes (éventuellement en créant un groupe de travail sur le sujet) est une démarche judicieuse.	Aller sur le terrain, observer et échanger avec « ceux qui font », vaut toutes les études, fussent-elles menées par des experts.	
Vouloir maîtriser les événements fait partie des compétences attendues du manager.	L'efficacité passe plus par le « lâcher prise » et l'adaptation aux événements que par leur maîtrise « coûte que coûte ».	
Un fonctionnement harmonieux repose sur des règles du jeu clairement établies régissant un maximum de situations.	Quelques principes bien affirmés suffisent à garantir un fonctionnement harmonieux.	
Si la hiérarchie n'est pas souveraine, l'on risque l'anarchie.	La seule autorité légitime est celle de la compétence reconnue.	
Communiquer, c'est surtout informer (notes, dossiers, rapports, etc.).	Communiquer, c'est d'abord écouter et… entendre.	
Pour convaincre, il faut disposer d'arguments irréfutables, logiques, rationnels.	Pour entraîner, les arguments irréfutables, logiques, rationnels ne suffiront pas.	
La performance tient à la qualité des organisations et des processus.	La performance tient au plaisir que les salariés éprouvent dans leur travail.	
Dans le management des collaborateurs, chercher à ce qu'ils améliorent leurs points faibles est capital.	Dans le management des collaborateurs, l'essentiel est de capitaliser sur leurs points forts.	
Motiver nécessite de mettre en place un jeu de récompenses/sanctions.	Motiver, c'est essentiellement réunir ou créer, pour chacun, des conditions de travail génératrices de plaisir.	
En fonction des responsabilités à assumer, les managers bâtissent l'organigramme idéal et affectent ensuite les collaborateurs.	Il n'y a pas d'organigramme idéal. Pour bâtir une organisation, un manager doit partir des compétences et du potentiel des collaborateurs.	
Préciser clairement le « Qui fait Quoi ? », en respectant la logique interne des processus, est la clé d'un fonctionnement harmonieux.	Préciser le « Qui est responsable de Quoi » a beaucoup plus d'impact sur le bon fonctionnement.	

Si, au lieu d'être questionné en tant que manager, vous l'aviez été en tant que managé, peut-être auriez-vous répondu différemment ?

Il se peut que, selon l'angle sous lequel est regardée la manière de vivre ensemble au sein d'une équipe, les avis divergent :

- Il est possible qu'en tant que manager, vous privilégiez l'activité, son organisation (planification, instauration de « règles du jeu » dans le fonctionnement, etc.), et sa conduite (pilotage, affectation des ressources, contrôle, etc.).
- En revanche, en tant que managé, vous serez peut-être plus sensible à la prise en compte des modalités de travail auxquelles beaucoup aspirent : des directives précises, certes, mais des directives dont on comprend le sens, un contrôle portant sur les résultats certes, mais une autonomie dans la manière d'opérer.

Loin d'être exhaustif, ce détour nous donne un premier aperçu de ce que recouvre la notion de management :

- une dimension « mobilisation » des équipes ;
- une dimension « organisation/modes de fonctionnement » ;
- une dimension « Gestion des Ressources Humaines ».

Et tout cela pour quoi ? Pour amener son équipe à devenir une *dream team* ?

4.3 Entre rêve et réalité

Une *dream team* ? C'est-à-dire : une équipe de collaborateurs parfaits, œuvrant à l'unisson, disposant de tous les talents que nécessite l'exercice de leur fonction et apportant des solutions et non des problèmes.

Comment parvenir à créer cette équipe de rêve ? En se fiant aux deux grands principes de management communément prônés ?

En l'occurrence :

- Le management par objectifs : donner des objectifs chiffrés à atteindre est le meilleur moyen de motiver les collaborateurs et d'obtenir des résultats.
- Le management par les processus au service de la qualité totale : passer les processus au crible de la valeur ajoutée qu'ils génèrent et préciser les modes opératoires pour assurer la qualité du travail. Il s'agit de rendre les grands processus de l'entreprise plus aptes à satisfaire les clients finaux, au meilleur coût[57].

57 Le spécialiste de l'analyse et du management des processus, Michel Cattan définit cette approche comme *« une approche destinée à définir, redéfinir ou ajuster les chaines d'actions au sein d'une organisation pour les mettre plus efficacement au service de ses*

Oui, mais, « dans la vraie vie », ce n’est pas si simple ; tout et son contraire se côtoient allègrement.

Tableau 4.2 Entre rêve et réalité (1/2)

L’équipe dont tout manager rêve :	Oui, mais :
Des collaborateurs « parfaits ».	Toute tentative pour rendre les gens parfaits est vouée à l’échec. Toute qualité a son revers de médaille en forme de « défaut ». (Qualité *versus* perfectionnisme, réactivité *versus* impulsivité, etc.).
Des collaborateurs disposant de tous les talents que nécessite l’exercice de leur fonction.	Inutile de rêver. Le mouton à cinq pattes n’existe pas et on ne transforme pas un mouton à quatre pattes en mouton à cinq pattes.
Des collaborateurs qui apportent des solutions et non des problèmes.	La route sera toujours semée d’embûches. Ne pas rencontrer de problèmes est une preuve de relative incompétence : soit les problèmes restent cachés soit, pire, ils ne sont même pas identifiés. Comment progresser dans ces conditions ?

Tableau 4.3 Tableau Entre rêve et réalité (2/2)

Les « recettes » pour y parvenir :	Oui, mais :
Un management par objectifs.	L’addiction aux chiffres est un véritable poison : il est générateur de stress, synonyme de perte d’échanges, de désintérêt pour le métier et de déshumanisation du travail. L’essentiel est perdu de vue : des hommes qui travaillent ensemble pour tenir la promesse qu’a faite l’entreprise à ses clients et prospects, pour mettre en œuvre un projet commun.
Un management par les processus pour assurer la qualité du travail.	Mettre en place des processus ne garantit en rien leur application (il est même souvent souhaitable que le travail réel ne soit pas conforme au travail prescrit !). En revanche le strict respect de processus normés limite à coup sûr l’initiative des salariés et les perspectives d’amélioration continue.

Adieu donc la *dream team*, adieu les recettes magiques !

---

clients internes/externes ».

4.4 Adieu le prêt-à-porter !

Le rôle de manager ne tiendrait-il pas plus de l'équilibriste et de l'à-propos que de l'accumulation de connaissances et de formations décontextualisées[58] ?

À l'évidence et pour trois raisons majeures :

– Gérer les ressources humaines ne suffit pas.

– Externaliser ses responsabilités, c'est démissionner.

– Le manager est un artiste.

4.4.1 Gérer des ressources humaines ne suffit pas

D'aussi bonne facture soient-ils, les recrutements, la formation, la gestion prévisionnelle des compétences, les systèmes de rémunération, les systèmes d'information dédiés aux ressources humaines ne suffiront pas à enchanter le quotidien des collaborateurs, à apporter le supplément d'âme qu'ils attendent de leur travail.De nombreuses enquêtes montrent que les attentes des collaborateurs ne se limitent pas à une bonne gestion des ressources humaines.

Témoignage de Monique Pierson

Les responsables des Ressources Humaines d'une société de conseil ressentant un relatif malaise au sein des équipes avaient, pour améliorer la situation, élaboré et commencé à mettre en œuvre un important projet visant à améliorer la gestion des dites ressources humaines.

Dans le même temps, le malaise persistant, une enquête interne fut alors diligentée. Le résultat global de l'enquête menée auprès de l'ensemble des collaborateurs positionnait l'entreprise dans la moyenne, au regard des attentes des collaborateurs (score à 5,48 sur une échelle allant de 0 à 10).

En revanche, ce score moyen n'était pas imputable à la Gestion des Ressources Humaines qui donnait globalement satisfaction. Chacun considérait qu'il était bien pris en considération (score de 6,80), qu'il pouvait apprendre et se développer (score de 6,13) et jugeait son travail intéressant (score 7,42).

Le management de proximité était également jugé satisfaisant : l'ambiance au sein des équipes était excellente (score de 7,88) et chacun se sentait bien pris en considération (score de 6,80).

C'est donc ailleurs que le bât blessait. Deux points se révélaient critiques : le capital confiance des salariés était largement entamé (score de 3,88) et la vocation de l'entreprise,

58 Guy Le Boterf donne de la compétence la définition suivante : « La compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée. ».

telle qu'elle était perçue en interne, ne mobilisait pas. Les collaborateurs n'avaient pas le sentiment d'effectuer un travail qui avait du sens, ni de participer à la réalisation d'une mission qui méritait d'être portée par tous (score de 3,80).

La restitution de cet audit interne, sous forme de graphique, rend compte du poids relatif de ces différents facteurs et offre ainsi une vision globale.

Le management était bien plus remis en cause que la gestion des ressources humaines. La défaillance se situait en amont et aucune disposition technique particulière ne pouvait y remédier.

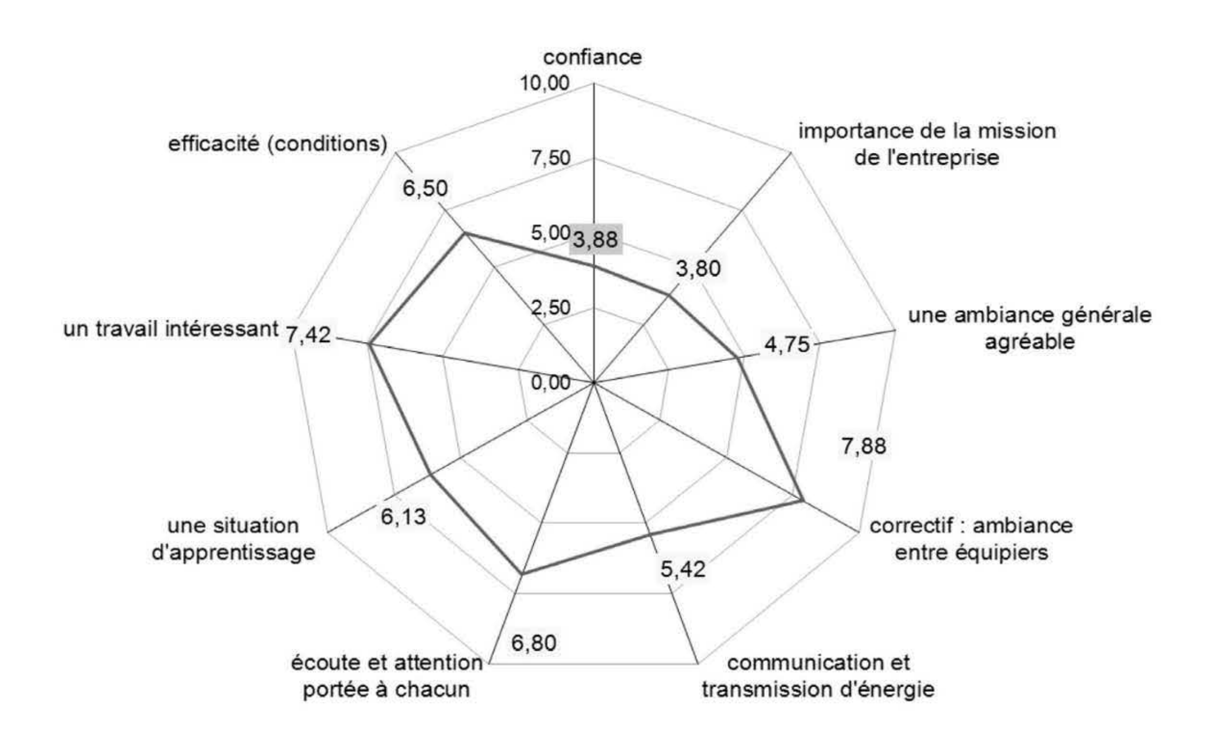


Figure 4.1 Une Gestion des Ressources Humaines de qualité ne suffit pas

Aucun expert fonctionnel ne peut apporter ce supplément d'âme qui s'exprime et prend vie au travers de tous les « petits » gestes de la vie de tous les jours. La proximité, la disponibilité, l'exemplarité ne se délèguent pas, ces dispositions se démontrent au quotidien.

4.4.2 Externaliser ses responsabilités, c'est démissionner

Il fut une époque où le manager déçu par un de ses collaborateurs le « remettait au service du Personnel ». Il revenait à ce service de trouver une solution : en clair, trouver au salarié un nouveau « point de chute » à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Cette pratique n'est heureusement plus systématique : elle signait de fait la démission du manager face à sa responsabilité managériale.

Pour arriver à cette situation, il y avait probablement eu auparavant mille et une « petites » démissions dont tout le monde s'accommodait :

- Était-il si grave qu'un travail ait été de qualité moyenne ? Il restait « acceptable »…
- Était-il si grave qu'un responsable ne se soit pas aperçu, un jour donné, qu'un de ses collaborateurs n'allait pas bien aujourd'hui ? Cela ira mieux demain…
- Était-il si grave que ce rendez-vous attendu ait été reporté à la dernière minute ? Cela n'empêcherait pas le service de tourner et puis, ce n'était que « partie remise »…
- Était-il si grave que deux collaborateurs aient échangé des propos vifs sur fond d'agressivité mal contenue ? Cela passerait…
- Etc.

Autant de petites démissions au quotidien, de « vases qui se remplissent » de part et d'autre… Aucun spécialiste en Ressources Humaines, aussi pertinent et compétent soit-il, ne pourra effacer ces petits manquements et « remettre les compteurs à zéro ». Un manager ne peut se défausser de sa responsabilité de manager au quotidien.

4.4.3 Le manager est un artiste

Pas de recette magique, pas de « prêt à l'emploi », pas de solutions toutes faites… Manager nécessite simplement une intelligence de la situation, une capacité à se mettre à la place d'autrui, une justesse dans l'appréciation de la situation et… l'art de « voir » la réaction adaptée, ou plutôt de la « sentir ».

Dans le feu de l'action, le temps de la réflexion est généralement réduit à sa plus simple expression et c'est bien de « sentir » qu'il s'agit ! Même si, après coup, notre « mental menteur » trouve mille et une raisons pour justifier notre réaction… Le bon sens commun ne s'y trompe pas ; ne dit-on pas : « je le sens bien » pour justifier, sur le coup, une décision que peut-être l'on aurait bien du mal à expliquer « rationnellement ».

En ce sens, le manager est un artiste, condamné à créer, à inventer en permanence et à s'adresser tout à la fois aux sens, aux émotions et à l'intellect.

N'oublions pas toutefois que si l'art nous ouvre des horizons bien éloignés des trivialités quotidiennes, c'est aussi *« 1 % d'inspiration pour 99 % de transpiration »*, selon la célèbre formule de Thomas Edison. Donc beaucoup d'attentions au quotidien, beaucoup de travail également et du plus exigeant qui soit : du travail sur soi !

C'est au quotidien que le manager construit son équipe et… se construit !

Prenons toutefois les choses dans le bon ordre :

- ► Partons de ce que les managés attendent de leur manager pour bien vivre leur travail et, si possible, y trouver épanouissement et plaisir.
- ► Une fois ces attentes cernées, nous pourrons nous intéresser à ce qu'il convient de faire pour y répondre au mieux.

Retour sur les points clés

Manager, c'est d'abord donner du sens à l'action collective, c'est faire partager une vision stratégique, c'est donner une temporalité à l'action de chacun, c'est permettre à chacun de se situer ; c'est aussi donner une histoire à vivre et s'approprier l'histoire passée. **Le travail doit avoir du sens pour donner du sens à la vie.**

Les collaborateurs de l'entreprise ont besoin de comprendre ce qu'ils font, ce qu'on leur demande, où va l'entreprise, quelle est sa stratégie et quel rôle personnel chacun assume dans l'action collective. **Chacun doit comprendre l'utilité de son travail et l'utilité du travail des autres,** si l'on veut que, dans l'entreprise, tous se respectent,

Chacun a besoin de se sentir partie intégrante d'un ensemble, tout entier mobilisé sur un but collectif et partagé. Ainsi, le besoin de sens est créateur de lien social, il est à la base du sentiment d'appartenance. Il **participe à la fondation même de l'entreprise en tant que corps social,** et plus encore dans un contexte de forte inquiétude individuelle et collective, de disparition des repères anciens et d'absence de perception claire de nouveaux repères.

La nécessité d'une démarche managériale axée sur la détermination du sens est, pour toutes ces raisons, plus forte que jamais.

Donner du sens, c'est d'abord accepter d'écouter et d'entendre pour pouvoir ensuite réellement échanger et partager (sur le sens, les projets, la manière de travailler ensemble, etc.).

Écouter pour entendre, **c'est prendre des risques :** prendre le risque d'entendre des critiques, des choses inexactes, des contre-vérités, de voir ses certitudes s'évanouir et d'avoir à modifier ses points de vue ou d'être contrarié dans ses projets.

Une telle posture implique que le manager ne se retranche pas derrière son positionnement hiérarchique pour couper court à la discussion et imposer d'autorité son point de vue. Écouter pour entendre, **c'est accepter que « celui qui fait » est souvent mieux placé que son manager pour parler de la réalité du terrain.**

On comprend dès lors que **l'exercice du management demande des qualités humaines, des aptitudes comportementales** adaptées à ces responsabilités. Il demande aussi de porter **des valeurs fortes** tournées notamment vers l'écoute, le respect, l'humilité.

5
S'il te plaît, dessine-moi un manager !

Mini-sommaire

Pour dessiner ce manager, nous ferons appel à trois approches complémentaires :

- aux enseignements tirés d'enquêtes auprès des intéressés ;
- aux conclusions d'études menées par des spécialistes ;
- au bon sens des poissonniers de *Pike Place*, à Seattle (États-Unis).

5.1 Que nous disent les salariés ?

Si l'on en croit les résultats d'enquêtes, loin de vouloir travailler plus pour gagner plus, ou de vouloir travailler moins, les salariés attendent de leur travail qu'il soit épanouissant.

Exemple

À la question : *« Quand vous pensez au métier de votre enfant, quelle est pour vous LA priorité ? »*, 75,4 % des répondants optent pour « un métier épanouissant ».

Quand le score suivant « un métier sûr » ne recueille que 8,8 % des suffrages[59].

À la question *« Quelles seraient les deux qualités principales du travail idéal ? »*, ce serait, par ordre décroissant de pourcentages de réponses :

– un travail qui vous permet de continuer à apprendre : 48,1 % ;

– un travail qui vous donne l'impression de réussir quelque chose : 40,6 % ;

– un travail qui vous rend utile : 28,6 % ;

– un travail qui contribue au lien social : 27,1 % ;

– un travail qui vous laisse beaucoup de temps libre : 23,7 % ;

– un travail qui permet de rendre notre planète habitable : 17,9 % ;

– un travail où vous gagnez beaucoup d'argent : 9,6 % ;

– un travail en équipe : 7,7 %.

Nombre d'autres enquêtes recoupent ces résultats. Les attentes des jeunes à l'égard du premier emploi sont encore plus éloquentes. Ils souhaitent : avant tout s'épanouir (note moyenne sur 10 : 9), travailler dans une bonne ambiance (note moyenne : 8,8) et occuper un poste formateur (note moyenne : 8,6)[60].

59 Enquête Radio France de juillet 2011 auprès de 5 369 auditeurs.

60 Réponses à la Question 6 de l'enquête TNS Sofres de 2011 auprès de 6 265 jeunes diplômés : « Voici différents avantages qu'une entreprise peut offrir aux jeunes qu'elle embauche. Pour chacun d'eux, vous me direz, à l'aide d'une note de 1 à 10, si c'est pour vous un critère auquel vous attachez de l'importance. ».

À noter

Retenons les trois piliers sur lesquels les salariés attendent leur manager :

- un travail qui permet d'apprendre ;
- un travail qui a du sens ;
- un travail qui se déroule dans une ambiance agréable et qui est générateur de lien social.

5.2 Que nous apprennent les spécialistes ?

Les travaux de Martin Seligman nous apprennent notamment que la qualité de vie au travail s'articule autour de cinq dimensions[61] :

5.2.1 L'engagement, l'implication dans son travail

Le fait de se sentir concerné par ce qui arrive au sein de l'entreprise, d'avoir le sentiment de participer à une aventure, nous vaut de ne pas voir le temps passer, d'éloigner l'ennui aux conséquences ravageuses.

5.2.2 Le plaisir

Entendez ici le plaisir comme le fait de ressentir des émotions positives, agréables à vivre : plaisir d'apprendre, de progresser, enthousiasme, fierté, et non comme la réalisation de tous nos désirs (version utopique car la recherche du plaisir, dans ce dernier sens, est par nature insatiable !).

5.2.3 La qualité des relations interpersonnelles

Sans parler ici de relations d'amitié, du fait de la diversité du sens que chacun peut donner au mot « ami » (même si cette relation apparaît importante[62]), il s'agit ici de relations interpersonnelles d'une qualité suffisante pour pouvoir faire confiance à autrui dans son travail.

61 Martin E. P. Seligman, chef de file du mouvement de la psychologie positive et Président de la prestigieuse *American Psychological Association* depuis 1998.

62 Toutefois dans les 12 questions identifiées par Gallup et qui « résument » la mesure de la qualité d'un lieu de travail (parmi des centaines portant sur tous les aspects possibles de la vie au travail et après analyse statistique de millions de réponses) figure celle-ci : *« Ai-je un(e) très bonne ami(e) où je travaille ? »*. Buckingham Marcus et Coffman *Curt, Manager contre vents et marées*, Village Mondial Éditeur, 2001.

5.2.4 Le sens

Il nous donne la certitude que notre travail sert à quelque chose, qu'il s'inscrit dans un projet collectif, quelque chose qui nous dépasse, quelque chose de plus grand que nous.

Il s'agit là d'un besoin extrêmement profond et universel. Selon Vicktor E. Frankl[63], il trouve sa source dans l'inconscient au même titre que la pulsion sexuelle ou la volonté de puissance. C'est cet « inconscient spirituel » qui nous pousse à la quête de sens. Donner du sens au travail, c'est aussi donner du sens à sa vie.

5.2.5 L'accomplissement

Il se manifeste dans la sensation d'avoir réalisé quelque chose dont nous pouvons être contents. L'expression « mission accomplie » rend bien compte de cet aspect.

Toujours selon les études menées par Seligman, le bien-être suppose la combinaison de trois de ces dimensions.

Et les chercheurs en interrogeant plus de 13 000 personnes ont découvert que c'est surtout la recherche de sens et l'engagement qui mènent à plus de bien-être et d'émotions positives : « Il s'avère que la recherche du plaisir ne contribue presque pas au taux de satisfaction d'une vie, alors que la recherche de sens y contribue le plus fortement. L'engagement est aussi un élément très important. Le plaisir devient important si vous avez déjà à la fois l'engagement et le sens. Le plaisir est alors la cerise sur le gâteau[64]. ».

À noter

Il ressort de ces travaux qu'il ne suffit pas d'éprouver du plaisir pour être heureux ; nous avons besoin de nous engager pleinement, de le faire dans des actions qui ont du sens, dans une ambiance de qualité.

63 Frankl Victor E., *Le dieu inconscient – Psychothérapie et religion,* InterÉditions, 2012. Psychiatre autrichien, rescapé des camps de concentration, docteur en médecine et en philosophie de renommée mondiale, Victor E. Frankl est le fondateur de la 3e école viennoise de thérapie (après Sigmund Freud et Alfred Adler).

64 Exposé de Martin Seligman consultable sur le site : http://www.ted.com/talks/martin_seligman_on_the_state_of_psychology.html.

5.3 Que nous a enseigné le marché aux poissons de *Pike Place* à Seattle ?

En 1986, John Yokoyama rachète un vieux marché au poisson, fréquenté par de rares clients et tenu par des salariés démotivés. Sous son impulsion, partant du principe qu'on ne choisit pas toujours son métier mais que l'on peut toujours choisir la manière de l'exercer, les poissonniers ont décidé de s'amuser en permanence entre eux et avec les clients et de transformer ainsi *Pike Place* en un marché de référence.

Loin des approches scientifiques, loin des enquêtes, mais au gré de l'intuition, en donnant libre cours à la spontanéité et à la créativité, les poissonniers de *Pike Place* ont réussi leur pari. Un touriste québécois témoigne sous le pseudo « Tine 66[65] » et confirme le 12 août 2012 : *« Je souhaitais donc voir si cela se passait comme dans ce livre [*« Fish »*]. Je n'ai pas été déçu. Les comptoirs de poissons sont vraiment animés et dynamiques. Les petites chansons, les poissons qui volent, les hommes qui font des blagues aux clients… On en redemande. Les gens restent à ces comptoirs pendant 15 à 30 minutes seulement pour regarder ce qui se passera[66]. ».*

Le succès de *Pike Place* a inspiré une nouvelle forme de management baptisée *« Fish philosophy »*, modélisée par Stephen Lundin et John Christensen[67]. Quatre principes en sont dégagés[68] :

– Choisir son attitude.

– Créer et maintenir une bonne ambiance.

– Être présent.

– Illuminer sa journée.

5.3.1 Choisir son attitude

Quelles que soient les circonstances, il ne dépend que de soi d'y voir le pire et le subir ou d'y rechercher des opportunités pour en tirer profit.

65 Voir le site Trip Advisor : http://www.tripadvisor.fr/ShowUserReviews-g60878-d103584-r136986895-Pike_Place_Market-Seattle_Washington.html.

66 Pour avoir un aperçu de l'ambiance qui règne sur le marché, consultez la vidéo : http://www.youtube.com/watch?v=TbtsfyrEF_c.

67 Lundin Stephen C., Paul Harry et Christensen John, *Fish ! Une remarquable approche pour optimiser l'épanouissement au travail tout en y prenant goût*, Un Monde Différent éditeur, 2010.

68 Ces principes exposés par Isabelle Charbit, Directrice Générale de BIG EMEA (société anglo-saxonne de création et fabrication de badges pour l'identification des personnes lors de manifestations et événements) sont repris sur le site : http://www.livreblancdumanagement.fr/wp-content/uploads/2012/07/Compte-rendu-Table-Ronde-N%C2%B02.pdf.

Si vous ne pouvez pas changer ce que vous avez à faire, vous pouvez choisir la manière dont vous le faites.

Une attitude positive permet de prendre goût à ce que l'on fait ; l'inverse se vérifie également : une attitude bougonne génère ennui et démotivation.

À nous de choisir.

5.3.2 Créer et maintenir une bonne ambiance

Sérieux et atmosphère joyeuse sont totalement compatibles. On peut exercer son métier avec sérieux sans se prendre au sérieux.

Réaliser des tâches avec entrain et spontanéité génère de l'engagement, de la créativité et du bien-être.

5.3.3 Être présent

Être présent, c'est être entièrement à ce que l'on fait au moment où on le fait[69].

5.3.4 Illuminer sa journée

S'intéresser à autrui, adopter une attitude bienveillante[70], donner des *feedback* positifs, se manifester par de petites attentions permet d'illuminer la vie des gens et, en retour la sienne. Cette attitude contribue à régénérer de l'énergie chez celui qui la fait sienne.

Qu'ont découvert, intuitivement, les poissonniers de Seattle ?

Que le bien-vivre son travail tient à l'engagement (résultat du choix d'une attitude positive et de présence) et à la qualité de l'ambiance (« jouer » et « illuminer leur journée »). Ce qui assure que, quel que soit le travail à effectuer, même s'il est loin d'être choisi, il aura, grâce à la manière de le vivre, un sens : ce sens agrémentera et rendra plaisant, pour tous, le vécu quotidien au travail.

69 À ce sujet les ouvrages d'Eckart Tolle : *Le pouvoir du moment présent – Guide de l'éveil spirituel* et *Mettre en pratique le pouvoir du moment présent – Méditations et exercices* permettent d'expérimenter les bienfaits de cette posture, ouvrant la voie du bien-être intérieur. Ils ont été publiés aux Éditions Ariane, en 2000 et en 2002.

70 Les effets induits par cette attitude se trouvent particulièrement bien développés dans un « Appel à plus de bienveillance au travail » lancé à l'initiative de Psychologies Magazines en 2011 et signé par plus de 250 entreprises. Ces principes sont les suivantes : donner du sens au travail de chacun, développer la qualité des relations et le mieux vivre ensemble, veiller au bien-être des individus.

Autant de similitudes dans les conclusions de personnes aussi différentes dans leurs approches et leurs expériences ne peuvent être l'effet du hasard.

Retenons donc ce que tout collaborateur attend de son manager. Le manager est celui ou celle qui fera en sorte :

- que mon travail ait du sens ;
- que je puisse m'y engager et m'impliquer ;
- que je puisse le réaliser dans une ambiance agréable ;
- et, lorsque je le souhaite, qu'il me donne l'occasion d'apprendre.

5.4 La barre est aussi haute qu'exaltante

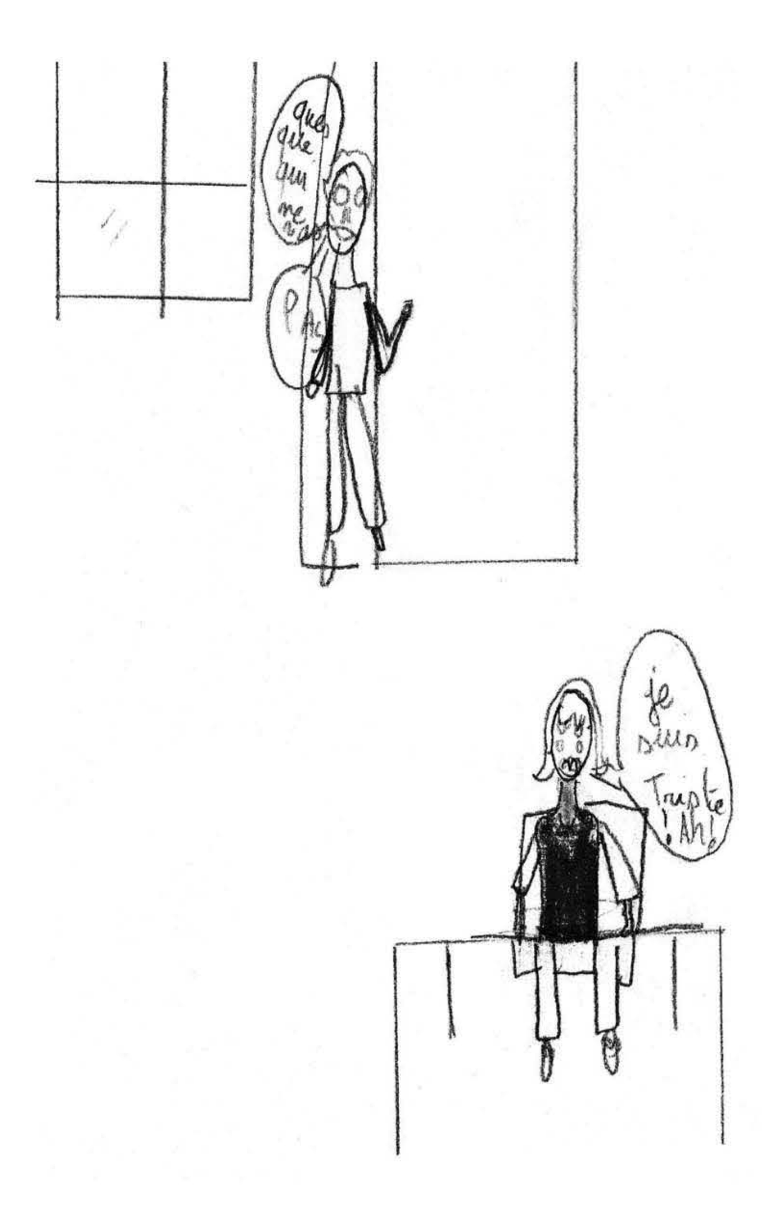
Le manager « n'a plus qu'à »... faire en sorte que ses collaborateurs aient réponse à leurs attentes et à créer les circonstances le permettant.

Il lui appartient :

- De respecter l'identité de chacun, de reconnaître sa contribution, ses réussites, ses difficultés – autant de preuves que le collaborateur existe à ses yeux, qu'il est digne d'intérêt et qu'il fait partie d'une équipe (les marques de reconnaissance sont de puissants leviers de motivation quand le manque de reconnaissance est une des principales causes de stress exprimées par les salariés).



Pour Marion le chef est aussi là pour veiller à la sécurité de tous.



Capucine pense que le chef est quelqu'un qui fait attention à chacun.

- ► De donner du sens à la mission collective dévolue à ses équipes : en faisant vivre et partager la vocation, les valeurs, l'histoire et le projet de l'entreprise ; il créera par là même une véritable communauté de travail.
- ► D'accompagner chacun pour qu'il trouve du sens à son travail personnel, pour qu'il ait conscience qu'il contribue à la réalisation du projet collectif et pour qu'il soit valorisé. Sans oublier, lorsque c'est justifié, de faire sans attendre un retour, positif ou négatif, sur le travail accompli, pour que chaque collaborateur trouve matière à « grandir » ou à s'épanouir.

Ce faisant, le manager placera ses équipes « sur orbite », le « bien-vivre » son travail conduira à son tour au « mieux-vivre son travail » : les capacités, les compétences, l'esprit d'initiative mais aussi niveaux d'exigence vont s'élever, au service de la vocation de l'entreprise et de la réussite de ses projets – comme les poissonniers de Seattle le démontrent.

Pour autant, ce cercle vertueux ne verra le jour qu'à la condition de remplir deux préalables, eux aussi du ressort du manager :

- ► un comportement suscitant l'adhésion : parce qu'il est respectueux d'autrui, disponible, prévisible et digne de confiance ;
- ► une communication authentique, loin du « show-biz », des envolées lyriques sans lendemain ou des discours lénifiants.

Pour y parvenir, si les recettes ne font pas miracle, sur quoi peut-on compter ? Ou plus exactement sur QUI compter ?

Sur l'artiste bien sûr [71] ! Autrement dit, sur vous !

5.5 Faites-vous confiance

Par expérience, un manager peut prendre appui sur deux « mécanismes humains » bien connus : le mimétisme et l'effet pygmalion.

5.5.1 Vos collaborateurs vous imiteront

Témoignage de Monique Pierson

Lorsque j'étais Directrice d'hypermarché, j'avais le sentiment de dépenser une énergie de 100 000 volts et de ne plus trouver, à l'arrivée, au moment crucial de la rencontre de collaborateurs avec le client, que quelques malheureux volts… S'en suivait parfois, certains jours pluvieux, un relatif sentiment d'impuissance assez désagréable.

Jusqu'au jour où, en charge de la logistique, j'ai été frappée de voir combien chaque entrepôt était à l'image de son directeur : l'ex-syndicaliste était à la tête d'un entrepôt débordant d'énergie et d'engagement, l'ex-mécanicien d'hélicoptère dans l'armée présentait en toutes circonstances un entrepôt « au cordeau », quand le jeune manager d'un centre d'embouteillage parvenait toujours à réaliser l'impossible, tout un chacun s'étant habitué à faire les pieds au mur !

Ce constat s'est depuis régulièrement vérifié tout au long de ma vie de consultante en management : un site est à l'image de son responsable. Tout comme les collaborateurs adaptent leur comportement à celui de leur manager.

5.5.2 Vos collaborateurs sont des « pygmalion »

Les collaborateurs d'un manager se comportent comme leur manager s'attend à les voir se comporter.

71 Référence au chapitre 4, paragraphe 4.4.3 Le manager est un artiste.

 **Témoignage de François Duvergé**

Plusieurs fois, dans ma vie professionnelle, j'ai trouvé, à mon arrivée, des personnes terrorisées, dont le corps, courbé, exprimait leur accablement. Leur ayant bien expliqué ce que j'attendais d'elles, je les ai vues non seulement se révéler et donner entière satisfaction, mais j'ai aussi vu leur corps se redresser !

Suite à un management antérieur dictatorial, d'autres avaient pris l'habitude de ne plus s'autoriser à penser, à prendre des initiatives.

Un jour, un collaborateur est venu, sur la pointe des pieds, timidement et précautionneusement me soumettre l'idée d'un développement :

« Vous ne pensez pas que, peut-être, on pourrait… »

Ma réponse « Oui, oui, c'est une bonne idée, allez-y » *avait du mal à convaincre d'emblée et la question était reposée :*

« Ah bon ? Je peux ? Je peux vraiment ? »

Ce qui m'a amené à faire une réponse de nature à lever tout doute :

« Non, désormais vous devez ! »

En d'autres termes, les équipes se conforment, plus ou moins consciemment, à la façon d'être et de manager de leur responsable. La question n'est donc pas tant « Sur quoi compter ?», « Que faire ? », que « Sur QUI compter ? ». Et la réponse s'impose d'elle-même : « D'abord sur vous ! ». C'est à vous de prendre l'initiative, c'est à vous de donner l'exemple des comportements que vous souhaitez voir se développer dans votre équipe. Une équipe finit toujours par ressembler à son manager.

Est-ce à dire qu'il y a un bon modèle de manager ? Un profil du parfait manager ? Contrairement à ce que la promesse alléchante liée à certains programmes de formation pourrait laisser entrevoir, il est permis d'en douter.

C'est en réalité à vous de jouer ! À vous de « faire les choses qu'il faut faire » (*« do the right things »* – faire les bonnes choses – plus que *« do things right »* – faire les choses bien) et de vous comporter de telle manière que le mimétisme génère des comportements conformes à vos attentes.

Allons donc y voir de plus près.

Retour sur les points clés

La relation de l'homme au travail ne se résume pas au seul acte productif. Le travail est une activité sociale par nature. Il est une condition de l'épanouissement, du bonheur de l'homme.

Or, depuis quelques décennies, le développement de la concurrence internationale et la financiarisation de l'économie ont conduit les pratiques managériales à privilégier la culture du résultat à court terme. De ce fait, **le monde du travail se déshumanise de plus en plus** entraînant souffrances et frustrations chez des salariés qui attentent au contraire une valorisation de leur travail, une reconnaissance, une forme de rétribution essentiellement morale.

En même temps qu'il se déshumanise, **le travail s'individualise. Le sens du collectif diminue,** en raison notamment des nouveaux modes de production de la société post-moderne et des nouveaux moyens de communication numérique.

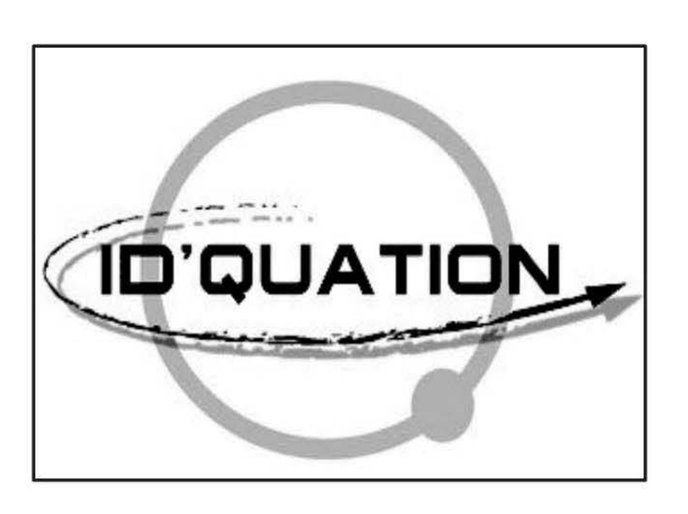
Dans de nombreuses entreprises, **l'absence de sens, la déshumanisation, l'individualisation du travail conduisent** à une exacerbation du sentiment d'inquiétude, au développement du mal être au travail. D'où **l'apparition nouvelle et le développement rapide du stress au travail sous de multiples formes,** alors que, paradoxalement, jamais les conditions matérielles de travail n'ont été aussi bonnes qu'aujourd'hui !

Le meilleur moyen de lutter contre la démotivation qui s'en suit, c'est d'**arrêter de démotiver les collaborateurs. C'est permettre au travail de devenir épanouissant :** donner du sens et inciter à l'engagement, en proposant une mission, un projet, des valeurs partagés.

C'est dans la pratique managériale quotidienne que se forge une telle réalité : par la cohérence entre les paroles et les actes du manager, par l'exemplarité de son comportement, par l'empathie qu'il manifeste, par la confiance qu'il témoigne aux autres et qu'il sait gagner d'eux.

Intermezzo

Petit tour en Id'Quation land



Mini-sommaire

Préambule

Après ce tour d'horizon sur le rôle du manager et sur sa mission managériale, peut-être avez-vous envie de nous dire :

« D'accord, j'ai compris la mission du manager, j'ai compris qu'il fallait surtout compter sur mes propres ressources, m'adapter au contexte, aux situations et aux collaborateurs avec lesquels je travaille.

J'ai compris que tout cela passe aussi par un rôle d'animation : pour qu'un soleil brille aux yeux de toute l'équipe, pour donner du sens au travail de chacun et faire vivre le collectif. Cela passe également par un rôle de formateur-coach également pour que chacun puisse exprimer ses talents dans son travail. J'ai compris qu'il me faudra veiller à être exemplaire, à ce que mes actes soient cohérents avec mes paroles. J'ai compris que quoi que je fasse, ce ne sera pas parfait à tous points de vue : je devrais vivre avec.

La barre est haute et l'aventure me tente. Mais… ne parlez-vous pas comme dans un livre ? Ne prendriez-vous pas l'exception pour la règle, ou vos rêves pour des réalités ?

Dans la vraie vie, on peut y croire ? »

À cette objection parfaitement recevable « au jour d'aujourd'hui », nous répondons par deux constats :

- Si aujourd'hui, dans de nombreuses entreprises, le manager peut encore se comporter de manière égocentrée, cela ne durera pas. Nous constatons dès à présent, dans un nombre croissant d'entreprises, le désengagement des collaborateurs et l'explosion des risques psychosociaux. Des voies de plus en plus nombreuses s'élèvent pour prôner un changement de paradigme, c'est à dire une nouvelle façon de voir le monde de l'entreprise et son management, et l'émergence du « management du XXIe siècle ».
- D'ores et déjà de nombreuses entreprises cheminent dans cette voie et cumulent « bien-vivre » au travail et performances économiques. Les cercles RH (Ressources Humaines), QVT (Qualité de Vie au Travail) ou RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) s'en font l'écho. Ils sont malheureusement peu relayés par les médias et le public. Tous préfèrent relayer et contempler les événements douloureux, voire dramatiques et jouer les Cassandre. Pourtant les entreprises innovantes que nous évoquons montrent la voie de ce qu'il adviendra du management au XXIe siècle.

Les hasards de la vie nous sont permis de côtoyer une de ces entreprises, une PME, puis de la connaître « de l'intérieur ». C'est tout naturellement vers elle que nous nous sommes tournés pour rendre compte de cette nouvelle façon de manager en entreprise.

Témoignage de Monique Pierson

Pour la petite histoire, j'ai rencontré la codirigeante de cette entreprise, alors que nous étions en phase de création de nos cabinets de conseil respectifs. Nous étions alors directement concurrents. Nous participions à une réunion en région Centre organisée par le MEDEF, Cette réunion regroupant les cabinets de conseil que ledit MEDEF avait agréés pour mener, en PME, des actions expérimentales sur la démarche compétences.

C'est à ce titre que nous nous sommes mutuellement appréciées ! Puis, chemin faisant, la concurrence a fait place à la coopération et nous avons mené ensemble quelques interventions avant que nos chemins ne divergent sans que, pour autant, nous nous soyons perdues de vue.

Connaissant bien, de l'intérieur, Id'Quation et ses dirigeants, je savais que cette entreprise illustrerait parfaitement nos propos. C'est donc Id'Quation que j'ai sollicité en premier lieu pour vous faire partager un témoignage sur une entreprise du XXIe siècle. Dirigeants et collaborateurs ont répondu « présent » et cet ouvrage a ainsi été l'occasion d'une nouvelle forme de coopération à laquelle nous avons tous pris autant de plaisir qu'aux précédentes.

Ce bref historique vous permet déjà d'appréhender le contexte et l'ouverture d'esprit, la disponibilité et la recherche d'excellence qui animent les dirigeants en question et, de fil en aiguille, toute l'entreprise que ces deux anciens compères *« du temps de leur vie de salariés »* dirigent.

Ils ont fait d'Id'Quation une entreprise dans laquelle le management correspond à ce que nous en avons dit. Les collaborateurs disent qu'il y fait bon vivre et les résultats économiques ont suivi. D'où ce témoignage tiré de « la vraie vie ».

La même histoire en Id'Quation Land

Commençons par faire connaissance avec nos « témoins », avant de raconter cette « histoire vraie » telle qu'elle nous a été contée :

- l'entreprise et ses acteurs ;
- la méthode utilisée pour recueillir les témoignages et les retranscrire ;
- ce que l'on peut en dire.

L'entreprise

◆ La naissance d'Id'Quation en 1999

Id'Quation est née de la conjugaison de deux événements :

► Le mal-être de deux co-équipiers au sein d'un organisme de formation :



▼ Michèle, salariée depuis 9 ans au sein d'une structure de formation, raconte : *« J'avais toujours dit : je voudrais exprimer des choses que je ressens au fond de moi et que je ne peux pas extérioriser... Je me sens à l'étroit sur mon terrain de jeu ; je ne partage pas les valeurs qui ont cours. D'où l'idée de créer quelque chose d'autre. Ce projet est né dans mes tripes. ».*



▼ Pourquoi l'avoir fait avec Bernard ? *« Nous travaillions ensemble depuis 9 ans. Bernard était alors consultant indépendant et j'étais, de manière significative, une de ses apporteurs d'affaires. Nous partagions la même vision de ce métier... Il est devenu comme une évidence que ce projet, nous allions le faire ensemble. ».*

► La forte envie des dirigeants, Michèle Leroy et Bernard Dousset, de prouver, dans les faits, le bien-fondé d'une conviction : une entreprise peut/doit réconcilier l'économique et l'humain. D'où l'ambition de *« faire d'Id'Quation une vitrine qui permette de le démontrer ».*

Cabinet indépendant de Conseil, de Formation et d'Accompagnement du changement, Id'Quation a fondé son développement sur cette conviction : *« Le facteur humain est le premier levier de performance de l'entreprise. ».*

◆ Le développement d'Id'Quation

1999 : *« On ne mesurait pas tous les enjeux sur un secteur hyperconcurrentiel, avec juste notre enthousiasme, notre conviction et nos savoir-faire ! »*

2000 : Michèle, en charge du secteur commercial, tient un discours inhabituel et presque révolutionnaire à l'époque. *« J'allais vendre aux industriels, soucieux de l'amélioration des moyens de production, le facteur humain, premier facteur de performance. Et j'ajoutais : je n'ai ni catalogue, ni formation standard, je viens juste pour vous écouter, écouter vos besoins – pas vos demandes. ».*

2002 : Id'Quation a fait son chemin, parfois semé d'embûches, et traverse une crise. *« Avec la perte d'un gros marché, des problèmes de rentabilité, le projet se trouvait remis en cause. »*. Id'Quation doit se séparer de deux de ses collaborateurs. *« Il a fallu prendre la décision de licencier deux personnes qui n'étaient pas dans le projet. »*

2003 : Recapitalisation, innovations sur la manière de traiter la prévention des risques et la sécurité en entreprise. Id'Quation tient là ce qui deviendra un axe très fort de son développement *« la colonne vertébrale d'offres de prévention des risques dans une optique de recherche de bien-être et de performance. »*. Dès 2003 !

2011 : Plus que jamais convaincu que le bien-être des salariés est une condition de la stabilité de la performance, Id'Quation se présente comme un *« accompagnateur des changements humains et organisationnels, avec trois modalités d'action : la formation, le conseil et une pierre angulaire, la prévention des risques au sens large. »*.

Un développement autour de trois axes (voir figure IM1) :

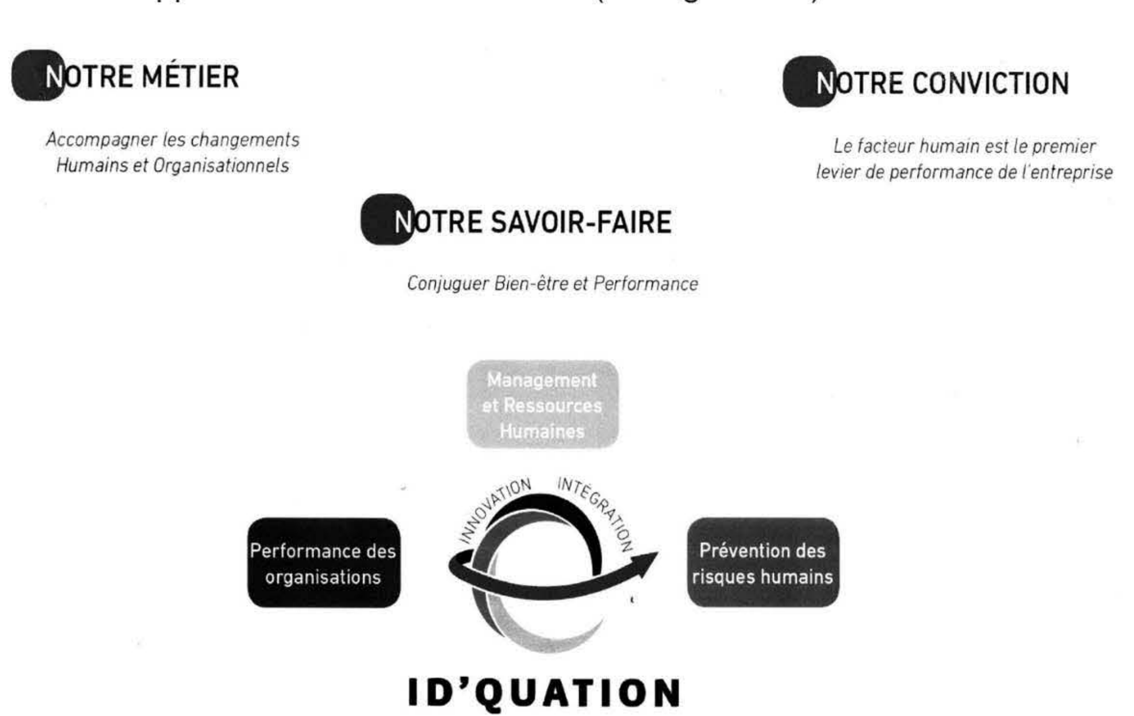


Figure IM1 Axes de développement d'Id'Quation

Un parcours à la hauteur des convictions et des espoirs qui ont fait naître Id'Quation : *« Si c'était à refaire, nous le referions »* affirment Michèle et Bernard. Michèle ajoute : *« Les gens nous ont suivi, c'était "tripal", j'étais tellement convaincue. Pas de sens, pas de management, mais de la procédure, j'en ai "bouffé" ! Et je suis une rescapée : je travaillais deux fois*

moins qu'aujourd'hui et j'étais dix fois plus fatiguée. J'aurais été broyée et aurais perdu tout mon capital confiance s'il n'y avait pas eu la formation : deux CIF (Congé Individuel de Formation) comme salariée grâce auxquels j'ai mesuré les potentiels révélés par ce type de formation. J'ai été sensibilisée à ce que cela pouvait apporter et cela m'a portée. »

2012 : Id'Quation, c'est une vingtaine de salariés et une trentaine d'indépendants, partenaires privilégiés, avec lesquels Id'Quation travaille de façon récurrente ; trois agences en France, fruit d'essaimage, et des interventions au-delà des frontières.

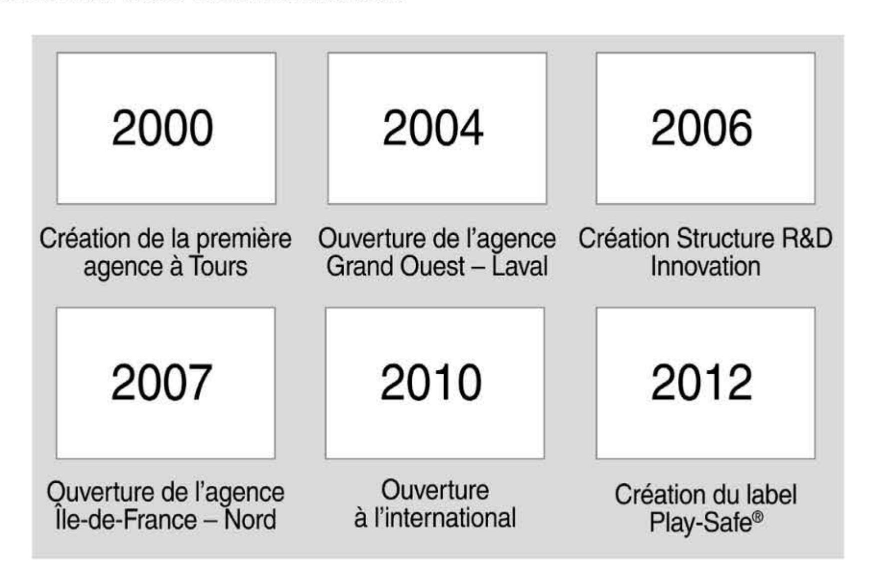


Figure IM2 Histoire d'Id'Quation : les dates clés

C'est aussi l'atteinte d'une taille critique en interne, impliquant un virage à prendre, un environnement difficile en raison de la crise, un marché formation qui doit se réinventer… Mais de solides atouts : *« zéro* turnover, *zéro absentéisme »* et *« il y a un réel service clients selon nos standards dans l'ADN de nos collaborateurs ».*

◆ Ce qu'en disent les acteurs :

Aujourd'hui, pour ses dirigeants, Id'Quation, c'est d'abord « une aventure humaine, une équipe réunie autour d'un projet collectif ».

Pour tous les acteurs de l'entreprise, Id'Quation est avant tout « un projet collectif porté par nos dirigeants, partagé par chacun des collaborateurs, identifié par nos clients et qui guide chacune de nos actions vers le même but ».

Vue par ses clients, c'est une démarche Human Lean® visant à accroître le niveau d'efficience de l'organisation en favorisant le développement de la qualité de vie au travail pour une performance durable (compétence, motivation, sécurité, santé).

Et si aujourd'hui « Id'Quation est un cabinet de Conseil et de Formation Action, spécialisé dans la conception et la mise en œuvre de solutions et pratiques innovantes, qui vous permet d'équilibrer durablement les facteurs de Bien-Être de vos collaborateurs avec les facteurs de Performance de votre entreprise », l'histoire continue de s'écrire.

Le recueil de témoignages

◆ La méthode retenue

Dans un premier temps, et sans préjuger de ce que serait la récolte, nous avons retenu le principe d'interviews en face-à-face avec l'un des dirigeants, puis avec quatre collaborateurs présentant des profils aussi différents que possible : par leur âge, leur sexe, leur fonction, leur formation, leur site d'affectation, leur ancienneté au sein Id'Quation).

Un guide d'entretien assurait que les points majeurs seraient abordés, mais les questions étaient volontairement toutes ouvertes pour assurer la libre expression de chacun (voir paragraphe 2.3).

◆ Les interviewés : galerie de portraits



Michèle, co-dirigeante.

Bernard, son co-équipier dès la première heure est l'expert pédagogique, le référent professionnel qui a su, bien que dirigeant, rester un homme de terrain.

Michèle, commerciale et manager de talent, est l'âme d'Id'Quation.

Si c'était un animal, ce serait un golden retriever.

« Les golden retriever sont actifs, ils acquièrent une intelligence particulière et une grande faculté d'apprentissage. Ils sont remarqués pour leur intelligence, leur affection envers leur maître et leur tolérance envers les enfants.

Ce sont des chiens sensibles et d'allure avenante qui établissent un contact facile et constructif avec les personnes qui les entourent. »

Source : Wikipédia





Dominique, 59 ans, responsable de l'Agence Ile-de-France.

Du sang gréco-austro-turco... coule dans ses veines : féministe convaincue, battante, se ressource en modelant la terre, de stages de sculpture en soirées au coin du feu.

Si c'était un animal, ce serait un jaguar.

« C'est un félin assez énergique puisqu'il est actif 50 à 60 % de la journée […] Les capacités de l'espèce à chasser à l'affût sont considérées comme inégalées, ils dépensent une énergie considérable à la capture des proies.

Dans la civilisation Maya, le jaguar est considéré comme le protecteur de la maison royale. Les Mayas voient ces puissants félins comme leurs compagnons dans le monde spirituel. »

Source : Wikipédia





Stéphanie, 40 ans, assistante de Dominique.

A longtemps travaillé en intérim *« par choix, pour ne pas être impliquée »*. A travaillé dans un bar en Côte d'Ivoire, exècre la routine et a totalement apprivoisé le changement. Elle prend les choses comme elles viennent et a toujours su en tirer parti.

Si c'était un animal, ce serait un chat tigré.

« Le chat a ses petites habitudes et son indépendance est sacrée. Il aime vadrouiller et "faire sa vie". C'est un animal têtu et autonome. C'est aussi un animal très intelligent et il est possible de vivre en bonne entente avec lui. Ses conditions de vie influencent nettement son comportement. »

Sources : l'internaute.com et wamiz.com





Paulo, 39 ans, intervenant sécurité.
Référent Id'Quation dans son domaine.

Ancien technicien, père de trois garçons (dont des jumeaux) qui font son bonheur, il est l'équilibre et la joie de vivre personnifiés. Il fait partie de ces rares personnes qui « sont ce qu'elles sont », tout simplement, sans la moindre velléité de paraître autre chose que ce qu'elles sont. Reposant et agréable, une oasis de paix !

Si c'était un animal, ce serait le cavalier King Charles de la bande.

« Toujours de bonne humeur, il se montre particulièrement sociable. Pas très exubérant, il est calme et doux, très intelligent et attentif.

Il s'adapte à toutes les situations. »

Source : Wikipédia



Évelyne, 42 ans, assistante de Paulo.

A découvert avec Id'Quation la vie d'une entreprise à taille humaine après plus de 10 ans au sein *« d'une grosse machine où tout était cloisonné »*. Ravie de sentir qu'à Id'Quation *« l'on n'est pas un pion »* et que *« l'on peut changer le cours des choses »*. Une découverte !

Si c'était un animal, ce serait un poney landais.

« Les poneys sont généralement considérés comme intelligents et amicaux.

Le poney landais, de bon caractère, intelligent et d'utilisation facile, ne manque cependant pas de sang, ce qui demande un certain niveau de compétence au cavalier.

D'après ses éleveurs, il est à la fois doux et vif. »

Source : Wikipédia



Le guide d'entretien

Tableau IM1 Guide d'entretien sur le rôle du manager

Le rôle du manager	
Comme manager	**Comme managé**
Qu'attendez-vous de l'entreprise ?	Qu'attendez-vous de l'entreprise ?
Qu'attendez-vous de votre vie professionnelle, de votre travail ?	Qu'attendez-vous de votre vie professionnelle, de votre travail ?
Qu'attendez-vous des dirigeants ?	Qu'attendez-vous des dirigeants ?
En quoi consiste votre rôle de manager ?	Qu'attendez-vous de votre manager ?
Quel est l'essentiel de votre rôle auprès des personnes de votre équipe ?	
À votre avis, qu'attendent de vous vos collaborateurs directs ?	
Attendent-ils tous la même chose ? Si non, à quoi cela tient-il ?	Vos attentes ont-elles évolué par rapport à celles qui étaient les vôtres il y a 10 ans ? Pensez-vous les voir encore évoluer au cours des dix prochaines années ?

Tableau IM2 Guide d'entretien sur la perception du management

Perception du management	
Comme manager	**Comme managé**
À votre avis, comment vous perçoivent vos collaborateurs ?	Comment percevez-vous votre manager ?
D'une manière générale comment sont perçus les dirigeants ?	Comment percevez-vous vos dirigeants ?
D'une manière générale comment sont perçus les managers ?	D'une manière générale comment percevez-vous les managers Id'Quation ?
Lorsqu'il y a des différences de perception, à quoi cela tient-il ?	Lorsqu'il y a des différences de perception, à quoi cela tient-il ?
Y a-t-il des modes de fonctionnement de l'entreprise auxquels les collaborateurs sont particulièrement sensibles ?	Y a-t-il des modes de fonctionnement de l'entreprise auxquels vous êtes particulièrement sensibles ?
Quels sont vos critères d'évaluation de la qualité du management ?	
Quelles observations faites-vous pour en juger ?	

Tableau IM3 Guide d'entretien sur l'exercice du management

Exercice du management	
Comme manager	**Comme managé**
Pensez-vous exercer votre rôle de manager comme vous le souhaitez ? Pour quelles raisons ?	Quelles améliorations suggéreriez-vous à votre manager dans sa façon de vous manager ?
Votre management est-il influencé par la manière dont vous êtes managé ? Si oui, pouvez-vous donner quelques exemples concrets de situations dans lesquelles vous avez adapté votre management ?	Votre comportement est-il influencé par la manière dont vous êtes managé ? Si oui, pouvez-vous donner quelques exemples concrets de situations dans lesquelles vous avez adapté votre comportement ?
À votre avis, cette influence était-elle bénéfique ou perturbante ?	À votre avis, cette influence était-elle bénéfique ou perturbante ?

Tableau IM4 Guide d'entretien sur l'apprentissage et l'évolution du management

Apprentissage et évolution du management	
Comme manager	**Comme managé**
En quoi la fonction managériale vous pèse-t-elle parfois ?	La fonction managériale vous tente-t-elle ? Pourquoi ?
À votre avis peut-on apprendre à manager ? Si oui, comment ? Et en quoi ? Quelle est votre expérience ? Si non, comment avez-vous fait ?	Comment pensez-vous que l'on peut se préparer/apprendre à exercer cette fonction de manager ?
Quels sont, selon vous, dans une entreprise, les éléments facilitateurs ? Qu'est-ce qui vous aide à manager avec succès vos collaborateurs ou votre équipe ? De tous ces facteurs lequel retiendriez-vous en premier ? Et lequel aurait ensuite votre préférence ?	
Est-ce que le tableau que vous dressez aujourd'hui est celui que vous auriez dressé il y a 10 ans ? Et dans 10 ans, aura-t-il évolué ? Pourquoi ces évolutions ?	

Le résultat de cette plongée au cœur d'Id'Quation

Ce sont deux lettres, constituées des verbatim correspondant aux réponses des interviewés, qui se répondent,

- la lettre des dirigeants à un managé souhaitant évoluer vers un rôle de manager, bienveillante mais destinée à alimenter sa réflexion avant qu'il ne s'engage dans cette voie ;
- et son vis à vis : la lettre qu'adressent aux dirigeants « leurs » managés dans laquelle ils exposent la manière dont ils vivent le management qui leur est appliqué.

En lisant ces verbatim « agencés » sous forme de lettres, le lecteur retrouvera les ingrédients que nous avons soumis à sa réflexion au cours des chapitres précédents.

Retour sur cette coopération

La règle du jeu fixée au départ était double :

- Volontariat de mise. Nous n'avons eu, de la part des interviewés, aucun refus, pas même un temps d'hésitation avant d'acquiescer à la démarche. Or beaucoup de collaborateurs ont été sollicités si l'on tient compte de ceux qui témoigneront dans un ouvrage à venir, consacré cette fois aux process RH dont le manager ne peut se décharger.
- Absence totale de « censure » d'où qu'elle puisse venir. Les interviewé(e)s n'ont eu connaissance de « leur lettre » qu'au moment de la remise du fichier à l'éditeur[72].

Imaginez que cette démarche ait lieu dans votre entreprise…

- En tant que managé, vous répondez aux questions posées sans détour ni langue de bois. Vos propos seront repris sous forme de verbatim, ils seront communiqués en interne et tomberont ensuite dans le domaine public : vous prenez le risque ?
- Manager d'une équipe, vos collaborateurs sont interviewés sur les mêmes thèmes que ceux auxquels vous avez été soumis. Le tableau final fera non seulement l'objet d'une communication interne, accessible à tous, mais il sera également mis sur la place publique : vous vous prêtez à l'exercice ?

72 Pour être publiées ces lettres devaient recueillir l'assentiment écrit de leurs auteurs.

Nous tenons à remercier les dirigeants, Bernard et Michèle, qui ont accepté que nous pénétrions au sein de leur entreprise et puissions y plonger « à livre ouvert ». Nous tenons à remercier également les interviewés pour leur disponibilité, leur transparence, leur confiance aussi. Tous nous ont permis d'offrir au lecteur de cet ouvrage un temps fort, sans le moindre fard : un voyage au cœur d'Id'Quation.

Les témoignages recueillis

Ils se présentent sous forme de lettres du manager et des managés qui illustrent les thèmes majeurs du management. Pour chacun de ces thèmes, ces lettres se répondent – d'où leur présentation en vis-à-vis.

En lisant ces lettres tirées des verbatim recueillis lors des interviews, le lecteur retrouvera les points développés dans les chapitres précédents : « Un manager, ça ressemble à quoi ? », « Ça sert à quoi ? » et « Ça fait quoi ? ».

Avec, en point d'orgue, une conclusion tournée vers l'avenir, destinée à qui souhaite exercer ce rôle de manager.

Lettre de la co-dirigeante au futur manager

Au futur manager que tu souhaites devenir

Avant toute chose, sache que tu as toute ma confiance : si nous parlons aujourd'hui de ton évolution vers une fonction de manager, c'est parce que je crois que tu en as l'étoffe.

Ensuite, pour apprendre et se perfectionner dans ce rôle de manager, il faut d'abord travailler sur la dimension personnelle et relationnelle, la posture personnelle. Tu y es prêt.

Devenir manager, c'est changer de rôle

*Souvent le manager est vu comme une personne super-compétente au plan technique. Écouter les gens, pour un technicien, ce n'est pas travailler. Effectivement, pendant qu'****un manager*** *remet un collaborateur dans l'axe, par exemple,* ***il ne « produit » rien****. Rien de tangible. Il arrive qu'un manager pense que dire bonjour, c'est perdre son temps. Comme je ne le crois pas, je lui pose la question :* « Tu imagines qu'il n'est pas sensible à ça, et si pour lui ça change tout ? Tu as essayé ? »*. Il n'est pas rare que le manager me réponde «* Ah oui, mais je n'aurais jamais pensé à le faire »*. Il faut vraiment changer de rôle.*

Adieu la technique métier

Tu peux peut-être te demander ***à quoi l'on va s'attacher pour juger de la qualité du management ?*** *Je regarde la qualité du travail, la réactivité, les remontées clients mais ces indicateurs viennent en second.* ***Ce que je vais d'abord voir,*** *c'est la motivation de l'équipe, l'adhésion au projet ; est-ce que les gens ont l'air de traîner des pieds ? Comment les collaborateurs se comportent-ils ? Participent-ils avec entrain ?* ***Se dégage-t-il de l'énergie ?*** *Je l'entends même au téléphone : l'enthousiasme passe dans la voix, dans le sourire. Les tensions, la naissance de conflits m'alertent. Tu vois : nous sommes loin d'une « production » de professionnel d'un métier.*

Exporter de l'énergie

Témoignage des managés

Lettre des managés à leurs dirigeants et managers

Devenir manager, c'est changer de rôle

Beaucoup de gens ont l'ambition de devenir manager. Forcément devenir manager tente. On a envie d'évoluer.

Mettre de l'huile dans les rouages

Mais à Id'Quation, on a bien vu que ***le manager n'est plus l'expert technique ;*** *que le vrai métier de manager, ce n'est pas de produire. Le manager doit se débrouiller pour que l'équipe atteigne l'objectif ; il n'est pas forcément l'expert technique ;* ***c'est celui qui met de l'huile dans les rouages.*** *Un manager, c'est quelqu'un qui permet à ses équipes d'être bien.*

Du coup, pour certains, manager ne les tente pas plus que cela ! Être à l'écoute de problèmes divers et variés, apprendre à dire « non », encadrer, diriger, ils trouvent que « ce n'est pas pour eux ».

Il faut pouvoir échanger, ne serait-ce qu'une heure par-ci par-là. Avoir un manager disponible, c'est mieux. Surtout quand on travaille sur de gros projets, on est seul face à son travail, mais son travail fait partie d'un tout. Se sentir autonome, mais pas seul(e) dans son travail, c'est l'idéal. On a besoin de sentir comme un rail, quelque chose qui aide à maintenir le cap. Quand on ne manifeste pas d'intérêt pour ce que vous faites, cela peut vous essouffler.

Apporter du bien-être au travail

Bien sûr chacun de nous travaille pour gagner sa vie et au départ, il s'agit, en ayant un travail, de répondre à ce besoin. Ensuite à la survie, s'ajoutent d'autres attentes : avoir les moyens de travailler (les outils, le matériel), voir reconnus ses qualités, son travail son investissement dans le travail, et in fine *que le travail nous apporte du bien-être : être bien dans ses relations avec les autres,* ***avoir du plaisir à aller travailler le matin.***

Lettre de la co-dirigeante au futur manager

Le vrai travail d'un manager ; c'est d'être un entraîneur d'équipe. *Cela ne se fait pas deux fois dans l'année, c'est tous les jours qu'un manager muscle son équipe. Les points informels, les réunions d'équipe, les entretiens annuels ne remplacent pas le questionnement quotidien : les oreilles sorties, les yeux grands ouverts, la capacité à saisir une situation à chaud et débriefer immédiatement. Animer c'est remettre toujours l'ouvrage sur le métier.* ***Un travail au quotidien, de proximité, d'encadrement et de supervision de l'autonomie*** *laissée aux collaborateurs. Sans proximité, il y a des dérives.*

Entraîneur d'équipe

Dirigeant, manager intermédiaire, à chacun son rôle

Manager c'est gérer la performance de manière durable *et parmi les composantes de la performance durable, il y a la richesse humaine. Dans l'environnement concurrentiel des mondes du service, c'est la matière première, la ressource déterminante de la performance.*

C'est une acrobatie délicate. Il y a le management de la stratégie, des finances, de l'innovation et la grosse difficulté, c'est de pouvoir être sur tous les fronts. Il faut activer ces leviers simultanément, sinon ça ne dure pas longtemps. Cet exercice délicat, c'est l'affaire des dirigeants ; ils sont garants de cette finalité. Les collaborateurs ont aussi parfois besoin d'être assurés que l'on ne s'égare pas, que l'on est bien sur la bonne voie. Il peut y avoir des peurs sur le développement d'Id'Quation, liées au contexte économique. Surtout chez les anciens par rapport aux plus récents qui ont pris le train en marche et ont moins conscience de la fragilité des acquis. Les « anciens » sont plus vigilants, tu l'as entendu : « Pourvu qu'on ne perde pas cette force, qu'on ne s'égare du chemin, que le contexte économique ne nous rende pas vulnérables ». *Tout cela nous revient à nous, dirigeants.*

Au dirigeant d'assurer la pérennité de l'entreprise

Les collaborateurs *attendent qu'on soit moteur, qu'on soit la locomotive ; qu'ils aient un pilote qui tient la route. Ils* ***ont besoin à la fois de rêve et de sécurité ;*** *Besoin de savoir qu'ils peuvent compter sur nous, qu'on tienne la barre ; ils attendent de nous qu'on soit capable de nous remettre en cause pour rester en phase avec les besoins du marché, de prendre les décisions qui vont bien pour maintenir la structure en bon état de fonctionnement. C'est aussi l'affaire des dirigeants.* ***L'impulsion donnée, le quotidien t'appartiendra.***

Témoignage des managés

Être un capitaine d'équipe

Nous attendons de notre manager qu'il dirige son activité et son équipe, *qu'il ait la capacité et le temps de dialoguer : échanger une réflexion de fond, répondre à des interrogations (sur les gens, la stratégie, un projet) ; quelqu'un qui rassure, y compris en disant :* « Je ne sais pas ». *Nos dirigeants le font bien. Toutefois, nous avons envie de dire à Bernard :* « Bernard, tu es discret, réservé, tu aimes parler des projets en cours dans le détail ; mais parce tu es très demandé, que tu es beaucoup sur le terrain, tu as du mal à t'en dégager. Des problèmes ponctuels, des choses proposées restent en plan : *"Il faut qu'on en reparle"* Sais-tu que nous attendons de toi de décider de manière opportune, de nous répondre, mais pas… dans un an ! Nous sommes prêts à prendre en charge certains projets. Développer une mascotte par exemple, des choses de ce genre, ce n'est pas le rôle d'un manager, il a d'autres chats à fouetter. Nous pourrions nous en occuper. **Et toi manager : organiser, encourager, aiguillonner, donner une cohésion** au niveau du travail à proprement parlé et au niveau de l'équipe ».

Dirigeant, manager intermédiaire, à chacun son rôle

Dans une grande entreprise, il y a souvent radio moquette ; l'on n'arrive pas à dire les choses clairement. Tout le monde a le droit de savoir, de connaître les changements stratégiques. Quand il y a manque d'informations, il y a forcément manque d'engagement du personnel. À Id'Quation, ***les dirigeants partagent, à 150 %, leur vision, leur intelligence du marché.*** *C'est excitant pour nous, pas seulement pour le respect que ça induit, mais parce que ça nous tire vers le haut.*

Au dirigeant d'assurer la pérennité de l'entreprise

Même si, en phase de transition comme Id'Quation en a connu ces deux dernières années, on a eu l'impression d'avancer à coup d'opportunités : il y avait bien une colonne vertébrale, mais chacun faisait ses petites solutions dans son coin ; on ne savait pas toujours si la décision n'était pas prématurée. Un cap bien tracé, des lignes fortes évitent un peu de confusion – ***une confusion que nous vivons mal.***

En revanche, et aujourd'hui plus encore [date des interviews : 2012], alors que la crise sévit, on sait que chacun de vous, dirigeants, y fait face avec son courage ; aucun ne fuit ses responsabilités. Dans l'œil du cyclone, on sait que, bien évidemment, vous devez être stressés, fatigués tous les deux, mais vous êtes prêts à retrousser les manches. Michèle est rassurante dans sa lucidité, valorisante aussi : « On est là, on va y arriver. ». ***Votre volonté, votre force sont comme un socle pour avoir confiance en l'avenir*** *et nous vous voyons plus que jamais comme dignes de confiance. On sait que, pour assurer la pérennité de l'entreprise, vous assumez les choix difficiles.*

Lettre de la co-dirigeante au futur manager

Les collaborateurs ont besoin, pour se sentir en sécurité, de repères solides et stables, que l'on soit prévisible ; ils le disent « On sait où est la ligne à ne pas franchir »*. Tu as sûrement entendu dire de moi – ou peut-être l'as-tu dit aussi :* « Tu n'as pas besoin de nous dire si tu es satisfaite ou non, on le sait. Tu n'as pas besoin de mettre la pression ou d'expliquer. On sait où tu nous attends. »*. L'équipe perçoit mes attentes implicites. Ma présence seule met la pression, sans hausser le ton. Je peux déranger parce que je sens, je vois, j'entends et je réagis. Peu de choses peuvent m'échapper. Et pourtant tous tiennent à la proximité dans la relation avec moi.* ***Ne crains pas d'être exigeant mais sois toujours juste et transparent.***

Au dirigeant, d'impulser par l'exemple une façon de vivre ensemble.

L'équipe que tu manageras attendra de toi les mêmes fondamentaux. *C'est pour cette raison que nous avons élaboré des repères de compétences qui précisent comment on évalue la qualité managériale. Il est nécessaire que l'on ait un référentiel qui permet de dire si c'est correct, à partir de quand ce ne l'est pas. - qu'il y ait des indicateurs : il est impossible de manager sans factuel ; tu verras, à l'expérience, que ce référentiel factuel est bien plus confortable que l'affect.*

Les collaborateurs attendent d'Id'Quation que l'entreprise soit reconnue pour son professionnalisme. L'entreprise acquiert maintenant une dimension nationale et fait ses premiers pas à l'international. Les collaborateurs sont fiers d'en faire partie : « On joue dans la cour des grands maintenant »*. Il peut y avoir des formulations, des attentes différentes selon les positions des personnes, mais chacun a le souci que l'image portée à l'extérieur soit à la hauteur et ce, dans les moindres détails. J'ai entendu, par exemple, une collaboratrice féliciter une commerciale qui partait chez un client en lui disant :* « Cette veste que tu as, c'est bien. Tu vas être un bon ambassadeur pour Id'Quation, tu peux y aller » *;* et a contrario*, face à un collaborateur à la tenue décontractée, j'ai aussi entendu dire :* « J'espère que tu ne vas pas chez un client aujourd'hui ! »*. Mais l'ensemble, globalement, est assez homogène.* ***À toi de faire que tes collaborateurs puissent être fiers de leur professionnalisme.*** *Tu vois, c'est encore une raison qui doit te pousser à être exigeant, raisonnablement exigeant, mais exigeant tout de même.*

Au manager intermédiaire, de faire vivre au quotidien l'âme d'Id'Quation

Témoignage des managés

Au dirigeant, d'impulser par l'exemple une façon de vivre ensemble.

Restez, Michèle, l'âme, le projet, l'intelligence managériale et Bernard la cheville ouvrière, gardez tous les deux votre personnalité, pleine de qualités au plan humain.

Votre mode de management et votre état d'esprit influencent.

Il y a aussi à la base un recrutement de personnes qui adhèrent aux mêmes idées. *Quelqu'un qui pointe aux horaires fixés, par exemple, on l'accepte, mais on ne comprend pas bien.*

Gardez-nous notre philosophie, ce qui fait Id'Quation :

– le principe de responsabilisation, d'attention à l'autre et de bienveillance, de recherche de solutions et non de jugement,

– le dialogue qui existe : il est très attendu et soutenu. Les informations circulent dans tous les sens,

– la reconnaissance, de notre contribution, de notre professionnalisme.

Au manager intermédiaire, de faire vivre au quotidien l'âme d'Id'Quation

Avant de travailler ici, j'avais un manager très exigeant, très directif et je me suis retrouvé à être directif, alors que ce n'est pas ma nature. Sans être obligatoirement un modèle, la manière de manager fait réfléchir et il y a un effet miroir.

Lettre de la co-dirigeante au futur manager

Qu'attendent les collaborateurs de leurs managers et de leurs dirigeants ?

Les collaborateurs ont besoin de sens, de vision, de projet, de se raccrocher à l'histoire. *Ils ont besoin de participer à une aventure, les nôtres au moins. Ils attendent de nous un projet, un collectif. Tu vois, par exemple, ils aiment raconter la création, l'histoire. Tu connais cette histoire : Michèle et Bernard qui ont fait Id'Quation sur un parking, au sortir d'une mission. J'étais allée dans la voiture de Bernard et on a posé le projet sans nous rendre compte que le parking se vidait, qu'il n'y avait plus de lumière dans l'entreprise, jusqu'au moment où le patron de l'entreprise est venu taper à la vitre pour nous demander :* « Je voudrais fermer le portail... ». *Depuis, quand on rentre tard, tu l'as entendu, ils nous demandent :* « Vous faisiez quoi ? Vous êtes encore restés sur le parking ? ».

1.
Une histoire
Un projet commun

Ils aiment raconter les petits bureaux, quand ils étaient entassés les uns sur les autres, que le téléphone ne sonnait jamais : « On est partis de rien et on l'a fait ! ». *Ils aiment aussi nos réunions plénières bisannuelles : ils ont besoin de partager tous ensemble, de « se poser », de se retrouver. En tant que manager tu auras à faire vivre cette aventure collective et les y faire participer.*

Certes tu auras des objectifs de résultats (le « combien ») mais aussi des objectifs de moyens (le « comment ») : des résultats, mais pas à n'importe quel prix. La mesure de l'activité permet le pilotage ; elle est nécessaire pour savoir à combien je roule. Mais ***il est nécessaire qu'il y ait des repères de posés : valeurs, vision, compétences managériales :*** *c'est un socle incontournable. Il s'agit de manager la performance globale et durable. Disposer de ce socle est d'ailleurs facilitant car ce n'est pas moi, manager, qui a des exigences personnelles, mais, moi manager, qui a la responsabilité de l'application du cadre fixé par le collectif.* ***Les repères sur les valeurs et les comportements doivent se traduire par une posture ;*** *si on n'applique pas, elles perdent de leur crédit, c'est juste pour faire joli. Les collaborateurs cherchent à retrouver dans les actes cette ligne que nous avons fixée : écoute – respect de l'autre – respect des différences. Il revient à la ligne managériale de déployer ces valeurs. Ce n'est pas une question de savoir ou de savoir-faire. C'est une question de savoir-être dans une posture particulière qui part de la confiance en soi et de la confiance en l'autre ; ça ne s'apprend pas dans les stages de management. Il y a dans les valeurs une part de ce que l'on est. La personnalité fait que chacun ne va pas incarner cette posture de la même manière, mais on doit la retrouver dans la relation.*

2.
Des valeurs dans lesquelles tous se retrouvent

Témoignage des managés

Qu'attendent les collaborateurs de leurs managers et de leurs dirigeants ?

1.
Une histoire
Un projet commun

Bernard et Michèle, vous avez créé Id'Quation, mais c'est toute l'équipe qui a développé Id'Quation.

Nous savons d'où l'on vient, où l'on en est, vers quoi on va.

On navigue ensemble et on a le même cap.

Id'Quation, ***c'est aussi une aventure commune.***

Nous savons pourquoi nous travaillons et ce projet est le nôtre.

2.
Des valeurs dans lesquelles tous se retrouvent

Pour les anciens d'Id'Quation, entre nous il y a un lien, on a une relation privilégiée, un esprit fort. De nouveaux collaborateurs sont venus grossir les rangs. En les accueillant, Id'Quation s'ouvre, un melting-pot *se crée, source de transformation mutuelle et d'enrichissement réciproque.* ***On part des valeurs chez Id'Quation, celles qu'on vit et qu'on partage au quotidien ; c'est dans le ressenti direct, dans les pratiques relationnelles et les actes qu'on voit les valeurs*** *et vous êtes, Michèle et Bernard sur cette philosophie-là, dans la démonstration au quotidien des valeurs d'Id'Quation.*

Il faut pouvoir se fier à son manager. *Il y a la reconnaissance et du feed-back sur ce qu'on fait et comment on contribue. Un peu de reconnaissance, ça ne fait pas de mal – de temps en temps ça fait même du bien. Michèle est un coach remarquable pour tous, même si certains la trouvent trop patiente et trop indulgente. Avec Bernard, on apprend, on est plus dans la pédagogie ; par moments on aimerait bien qu'il s'affirme un peu plus… Vous êtes très différents et on vous connaît bien ! La personnalité du dirigeant est* ***très importante et là nous trouvons que nous sommes bien chaussés.***

Lettre de la co-dirigeante au futur manager

Tout l'art de manager, c'est aussi de ***faire en sorte que chaque collaborateur soit un acteur,*** *un contributeur de cette finalité. Tu as bien vu comme vous tous, vous aimez les points formels sur « Où va-t-on ? Où en est-on ? ». Donner les moyens de comprendre ces enjeux et être un acteur contributeur, c'est un vaste programme ; il te reviendra à toi aussi de le mettre en œuvre auprès de ton équipe..*

3.
Être
acteur,
impliqué

Les personnes ont besoin d'être guidées, recadrées *même si elles ont un bon niveau et l'expérience. Elles ne sont parfois pas « câblées » dans le bon sens, ont une facilité à se mettre en position d'exécutant quand on les attend sur une dynamique d'amélioration. Ta réaction spontanée pourrait être :* « Ras le bol, il ne comprend rien. »*. Mais même si tu penses qu'il doit bien être conscient de ton insatisfaction* « parce qu'il est là depuis longtemps, parce qu'il a une grande expérience »*, demande-toi si* « Pour autant, il est conscient de ton besoin ? » *Et aussi* « Pour quelles raisons tu as besoin d'avoir satisfaction sur ce point ? »*. Bien sûr à moi aussi il me pèse d'avoir à expliquer des choses évidentes, mais quand je demande pourquoi, on me répond « Parce que c'est évident pour toi, mais pas pour moi ». N'oublie pas : la prise de recul et la compréhension du fonctionnement d'autrui, de ta relation avec toi et avec l'autre seront tes principaux « outils » pour remettre « dans le bon sens ».*

Être guidé

Les collaborateurs aiment être ***accompagnés dans le développement de leurs compétences,*** *être amenés au-delà de ce qu'ils croyaient possible et savoir que ce sera permanent, que ce ne sera jamais fini. Tu auras parfois l'impression d'un fonctionnement en « mode automatique », que lorsque quelque chose change, on répète ce qu'on a toujours fait. Si ça ne marche pas, on corrige, certes, mais on ne se sert pas de l'expérience pour la fois d'après. Tu pourras trouver cela pénible et épuisant, comme je le trouve parfois. Mais n'imagine pas que les autres fonctionnent comme toi. Il faut accepter d'avoir à répéter et prendre par la main, pour faire grandir.*

« Grandir »

Témoignage des managés

3.
Être
acteur,
impliqué

Le projet est commun ; à Id'Quation, on travaille pour ; ce n'est pas purement « alimentaire » et on tire tous dans le même sens.

C'est très intéressant d'être dans une petite structure qui permet de visualiser le projet et sa mise en œuvre de A à Z. Dans une grande entreprise, on se sent un pion ; c'est plus difficile, plus lourd ; on se connaît moins, on sait moins ce que chacun fait.

Nous savons que l'on peut agir ; à tous niveaux, on peut agir, pas seulement suivre le mouvement. *On est au plus près des choses et on sent qu'on peut changer le cours des choses. Cela nous ravit. Par exemple, si on pense qu'il y a une évolution à donner à un produit, on a une autonomie. On essaie quelque chose, chacun fait part de son expérimentation, de sa proposition puis on décide. Oui, ça, c'est intéressant !*

Être guidé

Aucun mode de management ne peut se passer de cadrage/recadrage explicites. *Que l'évaluation soit en « plus » ou en « moins », c'est ce qui permet de progresser et de voir comment le faire.*

Que le responsable hiérarchique soit accessible, qu'on puisse lui parler spontanément, participer au dialogue, c'est pour nous un espace pour que celui qui le souhaite soit force de proposition.

« Grandir »

Nous apprécions de pouvoir progresser, avancer, ne pas tomber dans une routine ; d'être assez autonome, de savoir faire évoluer son métier, entreprendre relever un défi personnel, ***réussir quelque chose que l'on n'a jamais fait,*** *vivre avec cette délicieuse angoisse de ne pas savoir si on va réussir ou non !*

Ce qui compte, c'est d'être coaché à partir de son vécu, *accompagné par rapport à l'excès de peur ou de confiance, aidé à voir ce qui manque.*

L'autonomie, c'est une opportunité de grandir, puis de revenir pour partager et ainsi enrichir le collectif.

Lettre de la co-dirigeante au futur manager

Comment devient-on manager ?

Ta formation au rôle de manager ?

Je comprends ton interrogation et tes inquiétudes, et je crains de te décevoir. À ce titre, je suis tout sauf un expert en management, je suis tout simplement un « pratiquant ». ce que je peux te dire, c'est que :

L'humain est une matière vivante, imprévisible, instable, qui nécessite une attention permanente. *Il y a toujours évolution car soi-même on change, l'environnement change, ce qui marchait ne marche plus. Les motivations au travail ne sont plus les mêmes et les comportements des collaborateurs évoluent. Manager s'apprend par confrontation à des situations : on voit les limites de l'autonomie, de nos propres projections ; confrontés aux réactions des autres, on est dans l'obligation d'ajuster nos propres façons de faire. Ensuite les choses s'apprennent par l'expérience, les lectures, notre métier aussi qui nous fait baigner dans les outils de développement personnel sans avoir à chercher. Personnellement, ils m'ont permis de mettre des mots scientifiques sur des choses que je ressentais.*

C'est en forgeant qu'on devient forgeron

Mais régler cette machine de la relation humaine à partir de processus ou de standards, c'est impossible. Même avec des repères managériaux clairs, cela reste des mots, vous pouvez en faire une traduction très personnelle. Ce qui va compter, c'est la manière de dire, plus que ce qui se dit. Si nous parlons aujourd'hui de ton évolution vers une fonction de manager, c'est parce que je crois que tu en as l'étoffe. Il y a dix ans, je croyais qu'on pouvait se muscler sur l'acquisition de techniques. ***Aujourd'hui, je pense que cet entraînement ne peut prendre forme et porter ses fruits que si le terreau est fertile.***

On peut donner des techniques pour manager : *Comment conduire un entretien ? Comment communiquer ? Etc. ouvrir les managers à ces clés-là* ***Mais manager les équipes, c'est avant tout une posture personnelle*** *et relationnelle avant d'être une maîtrise d'outils, de techniques. Cette posture, elle peut se développer dès lors que le manager va pouvoir décrypter ses comportements et ceux des autres, ne plus s'attendre à ce que l'autre fonctionne comme lui. Ce qui n'est pas une acquisition de techniques de communication.*

Pour autant qu'on soit doué pour

C'est comprendre ce qui va agacer chez un collaborateur, pourquoi et revenir à ses propres besoins. Sont-ils légitimes ou irrecevables ? Comprendre que des besoins non satisfaits sont à l'origine de son stress, se recentrer sur son pouvoir d'agir. Tu seras accompagné, coaché pour t'aider à acquérir de nouveaux comportements et réflexes, toucher du doigt ce qui te limite, tes idées reçues. Ce seront autant de clés de décodage pour prendre du recul, prendre conscience, t'amener vers une ouverture.

Témoignage des managés

Comment devient-on manager ?

C'est en forgeant qu'on devient forgeron

Pour ceux d'entre nous qui ont l'expérience du management, en tant que responsable hiérarchique ou comme chef de projet, manager s'apprend en ce sens que ***la posture managériale éduque,*** *apprend à composer, à aller moins directement au but, à éviter « d'aller dans le mur ». On peut apprendre de l'expérience et évoluer : on évolue avec l'âge, les expériences qui vont forger, étoffer la personnalité.*

Les choses changent *aussi : avec les plus jeunes, la philosophie reste la même, mais il faut teinter différemment : ils demandent « À quoi ça sert ? ». Il faut qu'ils expérimentent, ça va plus vite, ils sortent leur téléphone et se mettent à chercher l'information, ils se lassent plus vite des choses… il faudra aller chercher d'autres sources de motivation.*

Pour autant qu'on soit doué pour

Mais *nous sommes bien conscients qu'au-delà de la culture, de l'état d'esprit de l'entreprise, il y a surtout que* ***« t'es ou t'es pas manager ».*** *Des personnes arrivent à manager sans outils. Il y a des choses qui se dégagent et elles ont cette capacité à entraîner ; elles n'ont pas besoin d'outils. Comme le dit l'un d'entre nous, le métier de formateur, « tu l'as ou tu ne l'as pas. Déjà à l'école j'étais délégué de classe, à l'armée je suis rapidement devenu instructeur et ensuite j'ai rapidement été formateur technique : le hasard ? ». Il y a des gens qui sont dans l'empathie, ont un certain charisme pour emmener les gens.*

Peut-être qu'on apprend à communiquer, à éviter les erreurs les plus grosses si tant est qu'on soit conscient, qu'on accepte le retour des collaborateurs. Mais ensuite tout dépend aussi de qui on a en face de soi. En revanche, l'enthousiasme, c'est en soi, dans sa personnalité.

Les outils ne vont aider que si l'on a « une part de ça en soi ». *Sans cela, on peut apprendre tous les outils que l'on veut, ce ne sera toujours que superficiel. On peut faire le parallèle avec le piano : tout le monde peut jouer du piano avec de l'entraînement, mais pas avec le même résultat.*

Lettre de la co-dirigeante au futur manager

Il faut *des prédispositions de base : 1 –* ***avoir envie de s'occuper des autres,*** *de remplir une mission d'accompagnement au développement, et 2 –* ***être plutôt tourné vers la relation ;*** *il faut qu'aller vers la personne ne demande pas trop d'effort ; un profil solitaire sera plus à l'aise avec des dossiers et il est inopportun pour lui de vouloir devenir manager.*

Que l'on ait envie

Mais ***ce sera à toi d'apprendre*** *à reconnaître leurs émotions et savoir quand tu es atteint pour mieux gérer tes émotions. C'est fondamental pour prendre du recul, accepter la remise en cause sans jeux de défense et en sortir grandi.* ***La qualité d'un manager tient à sa capacité de remise en cause et à sa stabilité émotionnelle.*** *Supérieur hiérarchique comme subordonnés le perçoivent.*

Et que l'on soit prêt à « apprendre de soi »

Tu peux aussi compter sur tes équipes pour te faire progresser. En entretien annuel, je demande : « Qu'est-ce qui vous convient ? Que voudriez-vous voir amélioré ? ». *Aux demandes, je réponds « oui » ou je réponds « non » parce que je n'en suis pas capable ou parce que la demande est irrecevable. N'hésite pas à poser cette question à chacun de tes collaborateurs. C'est très enrichissant.*

Un dernier point : tu auras remarqué que l'on n'entend pas « Si un tel avait fait son boulot, on aurait pu investir et acheter tel équipement. ». *Le point de vue : « Je peux comprendre la rigueur budgétaire, mais pas pour moi. » est le fait de cas isolés. Chacun comprend, comprend que telle agence peut venir au secours de telle autre au plan financier. « Si une agence est débordée, un collaborateur d'une autre vient l'aider, va voir un client à sa place, même si cela concerne un commercial qui a des objectifs personnels de CA à atteindre au sein de sa propre agence. Ça se fait régulièrement et on entend « X... était débordé, je suis allé voir tel client à sa place, ça fera toujours du chiffre dans le groupe. ». Et chacun est content d'avoir pu aider l'autre.*

Animer, faire vivre le collectif, la vision mobilisatrice

Tu l'as vécu toi-même : au retour d'un commercial, tout le monde s'inquiète de l'issue du rendez-vous : « Comment ça s'est passé ? As-tu été à l'aise ? » Même l'équipe administrative questionne ; elle vit par procuration l'activité commerciale. Tu as vu comme chaque succès commercial est partagé, spontanément fêté et tu sais que personne ne manquerait notre fameux rituel de « la danse du succès » !

Pourtant ce comportement n'est pas naturel et n'imagine pas que cela se fasse tout seul. Pour que les enjeux collectifs prévalent : on le matraque, on le rappelle. ***Il te reviendra de toujours garder à l'esprit le collectif, de lui donner la priorité et de faire partager à ton équipe cette manière de voir et… de se comporter.***

Témoignage des managés

Que l'on ait envie

C'est aussi une question de préférence. Parmi nous, par exemple, l'un assure « Ce n'est pas pour moi » ; un autre constate « Il faut être à l'écoute et ce côté à l'écoute de problèmes divers et variés, cette partie-là, non, elle ne me tente pas du tout. Je n'aurai pas cette patience » ; plus partagée, une autre s'interroge : « Je serais bien partante pour l'aspect prise de décision, mais j'aurais un peu peur d'avoir à jouer la psychologue au travail… ».

Et que l'on soit prêt à « apprendre de soi »

La croyance française « je suis formée, je sais » *est erronée. Est-ce parce qu'on vous a dit qu'il le fallait, que vous saurez :*

– Écouter réellement : n'écouter personne est une façon de se protéger…

– Encaisser.

– Éviter que, dans les moments de stress, le côté sombre ressorte : les réactions deviennent négatives, même être un peu agressives et les relations tendues.

– Être transparent dans le dialogue ; reconnaître qu'on s'est trompé. Il est important d'arriver à se parler. Sinon, après, on a du mal à travailler dans la confiance avec la personne. Ça peut prendre des proportions importantes, mettre le doute, mettre une méfiance pour travailler ensemble ensuite. Il y a un malaise qui s'installe.

La réalité, c'est plutôt ***se lancer, quitte à constater que « je me suis plantée », mais « j'aurai appris ».*** *Une suggestion : l'idéal serait que, tous les 5 ans, tout manager ait un* check-up *complet sur son* leadership*.*

Animer, faire vivre le collectif, la vision mobilisatrice

À l'expérience, il nous apparaît nécessaire que collectif et avenir de l'entreprise priment, même si c'est difficile parfois.

« X… apprend le revers de la médaille : quand ça va mal, personne n'est augmenté, même dans une agence qui fait du résultat. »

On fait partie d'un tout, il faut le faire comprendre pour que chacun en soit bien convaincu et en accepte les conséquences à titre personnel.

Lettre de la co-dirigeante au futur manager

En conclusion

Tu vois, loin de l'expert, le manager est un leader, un référent, un guide/coach. C'est une fonction très très exigeante. Le manager a ***le devoir d'exemplarité : être disponible, souriant(e), toujours dans l'énergie.*** *Il n'a pas le droit d'aller mal, jamais. Il serait plus facile de s'enfermer dans son bureau, de pousser « un coup de gueule »...*

Un métier exigeant

On voit bien qu'il faut un leader, que c'est nécessaire, on le voit dans le sport, ailleurs, partout. Mais en même temps, les exigences sont de plus en plus grandes, il y a des tas de blessures de tous, n'est-ce pas utopique ? Tu donnes, tu donnes et il ne faut pas attendre de retour. Si on est centré sur soi, ce n'est pas compatible. Un manager me confiait : « Mon assistante ne me demande jamais comment je vais, moi. »*. Mais c'est le manager qui est le coach ! Quand tu vas à la salle de gym, demandes-tu au professeur s'il va bien ? Bien sûr ce peut être épuisant. Il faut de l'espace pour se régénérer.*

Et pourtant !

Tu constateras combien ***voir grandir*** *les jeunes pousses récemment intégrées, voir comment, dans ton équipe, des personnes révéleront des compétences qu'elles ignoraient elles-mêmes, fait du bien. Quand tu recrutes, tu fais le pari d'une personne – fatalement tu as dû composer car le candidat qui répond à tous les critères n'existe pas. Quand quelques années plus tard, ce n'est plus la même personne que celle que tu as recrutée : les traits de personnalité restent mais les choses sont apaisées, la personne récolte les deux ou trois années où vous avez semé, c'est merveilleux. Veille à ce que ton unité soit un terrain de jeu de développement des compétences et tu seras un entraîneur heureux.* ***Manager, tu es un peu comme un jardinier ;*** *tu verras grandir tes collaborateurs comme on voit pousser des bambous. Tu vivras « l'effet ketchup », tu sais ? Quand tu essaies de faire tomber un peu de ketchup, tu secoues, tu secoues et rien en tombe et puis, à un moment, ça tombe et ça tombe au-delà de tes espérances.*

Aussi valorisant qu'il est exigeant

Tu auras une autre grande satisfaction : ***quand tes collaborateurs ont l'air heureux,*** *quand ils disent* « Je suis bien dans mon boulot » *; et quand, comme quand il y a une médaille aux JO, c'est la fête pour tout le monde, tu verras, c'est super ! Un collectif où la régulation se fait naturellement, une vraie équipe qui tourne, même quand tu n'es pas là. Moi, cette aventure collective, ça me donne envie de me lever le matin !*

Témoignage des managés

En conclusion

Un métier exigeant

Un vrai manager, ce n'est pas quelqu'un qui va d'un seul coup exploser, *hurler… comme on peut en voir.*

C'est quelqu'un d'ouvert sur les autres, *sans* a priori *ni jugement, qui donne droit à l'erreur… pas trop ! qui aide à lever le nez du guidon, s'arrêter, faire le point, prendre du recul, relativiser, regarder les choses d'une autre façon de manière plus globale.*

Aussi valorisant qu'il est exigeant

Pour moi, le management est OK quand je m'éclate, *que mon objectif au travail est atteint.*

Quand tu vas bien au boulot, tu vas bien à l'extérieur : *il n'y a pas de rancœur, de frustration qui peuvent déteindre.*

Lettre de la co-dirigeante au futur manager

Un autre point : certes, l'être humain a le pouvoir de faire ou de ne pas faire, ***mais avec le personnel il y a toujours un espoir.***

La résistance au changement ? C'est moins difficile, moins éreintant que la course au chiffre d'affaires. Le stress est moindre ; il y a toujours une solution ; quand on se met en face d'une personne ou d'un groupe, il en sort toujours quelque chose dès lors que les décisions prises sont justes et équitables. Si c'est expliqué clairement, si tu vas chercher les freins, les non-dits, ce que les filtres de chacun ont transformé, si tu prends le temps de questionner, il y a toujours moyen de construire. Tu as toujours le sentiment de pourvoir agir, de faire et d'obtenir des résultats. Alors que dans la course au chiffre d'affaires, même en appliquant les meilleures méthodes, beaucoup de choses échappent. Bien évidemment cela suppose d'avoir en face de soi des personnes qui ne sont ni malveillantes, ni malhonnêtes, ce qui renvoie à la confiance mutuelle : tu vois pourquoi nous attachons tant d'importance à nos valeurs ?

Enfin la dynamique collective et le développement de chacun font les résultats économiques. Ce sont les ingrédients majeurs de la performance et c'est d'autant plus vrai dans nos métiers de service où le seul moyen de production ce sont les équipes, où il faut se bagarrer à l'extérieur. Tu le sais déjà : l'équipe est un lieu où l'on se régénère en jouant la complémentarité, l'entraide. Ensemble, on est plus fort que les autres à l'extérieur. Très vite tu vas mesurer que plus les équipes se sentent bien, plus la boîte est performante.

Aussi gratifiant qu'il est exigeant

Aujourd'hui manager n'est pas considéré comme un vrai métier, mais comme une sous-activité d'un autre métier. Ces représentations, celle d'un chef tout-puissant sont tout à fait erronées.

Je t'assure que manager est un très beau métier, une aventure dans laquelle te lancer, pour que tu puisses dire :

Comme Pierre Tritz, après une reconversion professionnelle : « Aujourd'hui, je fais des horaires incroyables mais avec enthousiasme. À aucun moment, je me suis dit un matin que je n'avais pas envie d'aller travailler. C'est étonnant comme on oublie rapidement sa vie professionnelle d'avant. » *(Extrait d'une interview parue dans Courrier Cadres de mars 2013. Pierre Tritz avait fait le choix de quitter le confort du salariat pour devenir franchisé au sein de l'enseigne KFC et rendait compte, lors de cette interview, de sa manière de vivre ce changement professionnel.)*

Ou comme le Dr Monique Brossard-Le Grand : « Chienne de vie, je t'aime. ».

Témoignage des managés

Nous apprécions ***la confiance que vous nous faites.*** *De ne pas avoir forcément un document à remplir pour expliquer comment on a fait, que personne ne regarde en permanence si ce que l'on a fait est bon, que ce soit l'auto-contrôle qui joue, que l'on puisse faire beaucoup de choses de manière autonome. Un exemple ? Bernard, quand on a fait évoluer* Playsafe*, que nous t'avons proposé le diaporama, tu n'avais pas le temps de le visionner en entier, tu as totalement fait confiance à l'équipe. Si l'on te demande de venir 15 minutes seulement à l'une de nos réunions, tu ne viendras que 15 minutes. Sentir que l'on a la confiance et que l'on peut faire évoluer son métier, entreprendre à tous niveaux, avancer, ne pas tomber dans une routine nous est précieux. On ne nous embête pas avec un* reporting *détaillé* « As-tu bien fait cela ? » *; on nous explique :* « Il faut faire telle chose parce qu'on obtient tel résultat. »

Mais nous apprécions plus encore plus encore votre franchise et votre transparence et ***par-dessus tout la confiance que nous savons pouvoir vous accorder.***

Aussi gratifiant qu'il est exigeant

Un point important, encore : ***n'allez pas penser qu'à Id'Quation, on est rendu au pays des bisounours.***

Id'Quation n'est pas un monde idéal, et nous sommes loin du monde des bisounours. L'univers professionnel d'Id'Quation est un monde réel, en rien épargné. Il a connu, connaît et connaîtra probablement encore des heures difficiles, pour vous comme pour nous. L'année 2012 au cours de laquelle crise de croissance et dégradation de la conjoncture se sont conjuguées, est à cet égard éloquente.

On a été obligé de se remettre en cause, de se poser des questions pour aller à l'essentiel, d'arrêter de se diluer, de se remettre à flot. Il a fallu rebattre les cartes pour bâtir une nouvelle organisation.

Nous avons conscience que vous avez eu, vous dirigeants, à remettre en cause ce que vous aviez initié assez récemment, à stopper net votre lancée ; qu'il fallait aussi du courage pour prendre la décision de « réduire la voilure » et de le faire sans tarder.

Nous avons eu, nous, collaborateurs, à admettre cette remise en cause et accepter de participer à la recherche de solutions. Cette opération a été pour tous difficile, parfois douloureuse, même si elle a été menée selon deux principes : l'adoption du « mode solution » : solution pour la pérennité d'Id'Quation, solution hors de l'entreprise quand c'était incontournable et, pour la réorganisation interne, la volonté de capitaliser sur les points forts des uns et des autres : « tu prends les cartes sur lesquelles tu es le meilleur »*. 2012 aura été une année charnière difficile à vivre pour nous tous. Vous le savez.*

Témoignage des managés

Mais nous en sortons fiers d'avoir réalisé ce changement interne sans que les clients n'y voient autre chose que des avantages : moins de « pétouilles » dans le suivi des actions, une charte graphique commune Nous sommes fiers de ne rien avoir cédé à la « marque Id'Quation », le fameux « mode solution » : des interventions allant au-delà de la demande ponctuelle pour s'intéresser aux déterminants et proposer des solutions sur-mesure s'attaquant aux causes racines des problèmes « apprendre à pêcher plutôt que donner un poisson (dès lors que l'entreprise cliente accepte de sortir du cadre d'une intervention ponctuelle traditionnelle pour l'adopter…).

Si cette année charnière a été faite de difficultés, de remises en cause, de changements, sachez que c'est une période dont nous sortons plus soudés, plus conscients que chacun de nous fait partie d'un tout. Quant aux résultats, vous savez que ce sont des résultats tangibles, obtenus en très peu de temps,

Et… ça n'est pas fini !

Dominique, Évelyne, Stéphanie, Paulo.

Le 03.09.2013

Partie III
Un manager, ça fait Quoi ?



6
Managers, gardez la main !

Mini-sommaire

Si l'exercice du management tient plus de l'art que de la technique, les dispositions naturelles ne suffisent pourtant pas. Quelques repères ne sont pas inutiles.

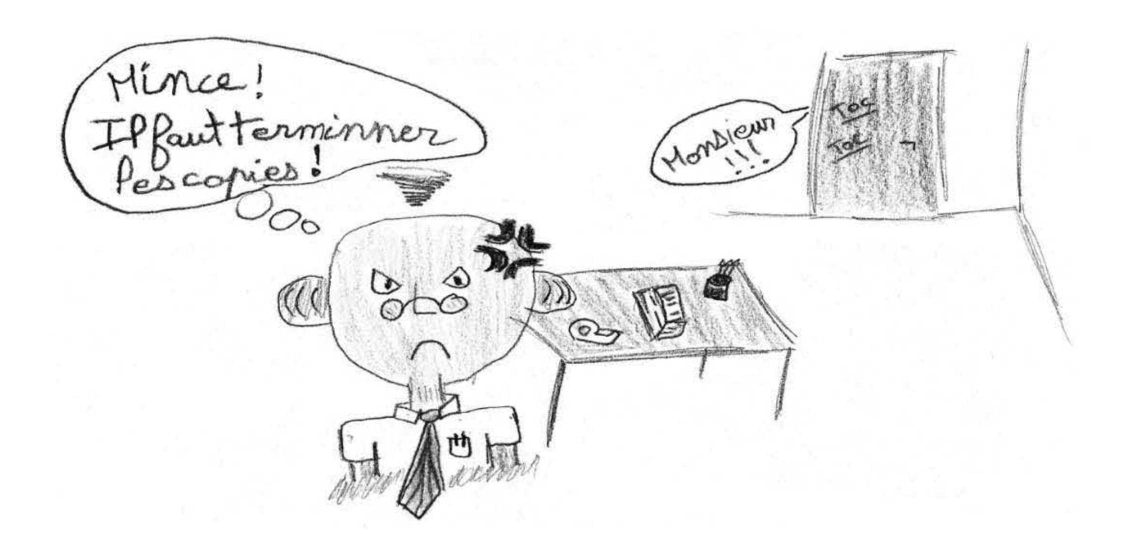
Commençons par un petit détour sur vos pratiques de manager.

6.1 À quoi ressemblent vos journées de travail ?

Quelques remarques préliminaires :

Ce que vous croyez faire n'est pas obligatoirement le reflet de ce que vous faites réellement. À titre d'illustration, des études ont montré que les cadres, en toute bonne foi, surestimaient leur temps de travail[73].

Marianne se dit que le chef *« est débordé car il doit régler tous les problèmes »*.



Pour réellement savoir comment se répartit son temps de travail, il est nécessaire de noter, pendant un certain temps, ses activités et le temps qui leur a été consacré (ce qui suppose de tenir son emploi du temps réel au quart d'heure près et quasiment en temps réel. Le soir, il sera trop tard pour se souvenir dans le détail du déroulement de la matinée… faites l'expérience !).

73 Une étude, réalisée par l'Institut de recherche Lab'Ho pour l'Usine Nouvelle en février 2001, montrait un écart hebdomadaire moyen de 10 heures entre la perception par les cadres de leur temps de travail et la réalité. Ce qui renvoie probablement aussi à la différence entre le temps chronologique (objectif) et le temps psychologique (perçu, subjectif).

Enfin, une moyenne doit être faite sur l'année car tous les mois ne se ressemblent pas obligatoirement (*cf.* période budgétaire, formations, périodes d'évaluation des collaborateurs,...).

Néanmoins, vous pouvez tenter une appréciation globale « intuitive » : sur la base de 210 jours à 8 heures par jour, soit 1 680 heures pour un temps plein de travail annuel, ou toute autre base qui vous semblerait plus proche de votre manière de comptabiliser votre temps.

Tableau 6.1 Sondage minute : retour sur votre gestion du temps

À quoi consacrez-vous votre temps de travail ?		
N°	**Nature de l'activité**	**% temps travail**
1	Réunions d'échanges ou de travail avec d'autres services internes, contacts formels ou informels avec des collaborateurs d'autres services.	
2	Réunions ou contacts extérieurs (avec les partenaires de l'entreprise : clients, fournisseurs, banquiers, syndicat patronal, etc.).	
3	Réalisations relevant de votre expertise technique métier (activités de « production » relevant de votre service ou département).	
4	Activités visant l'innovation ou l'amélioration continue.	
5	Réunions d'échanges ou de travail avec vos équipes.	
6	Activités visant à mettre de « l'huile dans les rouages » ou à renforcer la cohésion au sein de votre équipe.	
7	Actions de soutien auprès d'un collaborateur (écoute, formation, coaching, entretien d'évaluation, échange à la demande du collaborateur, échange « improvisé », etc.).	
8	Relations avec les partenaires sociaux.	
9	*Reporting* (prévisions budgétaires, tableaux de bord, compte-rendu d'activités, etc.).	
10	*Walking around* : présence sur le lieu de travail de vos collaborateurs, à l'écoute et « les yeux grand ouverts ».	
11	Temps de réflexion.	
12	Lobbying interne.	
13	Participation à des réseaux externes (groupements, réseaux sociaux, web.2.0).	
14	Documentation, veille, formation personnelle, etc.	
15	Temps de déplacement.	
16	Temps « pour soi », par définition sans objet professionnel : pauses, flâneries, rêveries, etc. (en apparence « improductif »).	

Bien sûr, cette répartition de votre temps de travail est approximative, mais nous ne nous intéresserons qu'aux grandes tendances qui s'en dégagent.

Tableau 6.2 Évaluation du temps de travail

Temps à additionner N°	Finalité servie par l'activité	% temps travail
9	*Reporting*	
3	Activité de « production » relevant de l'expertise métier	
1+2+12+13	Échanges avec les partenaires de l'unité managée ou avec l'extérieur	
14+16	Temps « de respiration » ou de prise de recul	
4+11	Activités visant l'innovation ou l'amélioration continue	
5+6+7+8+10	Management de l'équipe	
15	Temps de déplacement	

Ce sondage est à prendre comme un temps que vous vous offrez pour « descendre du vélo et vous regarder pédaler ».

L'appréciation qui peut en être faite vous appartient et vous êtes seul juge.

Une seule question se pose : les résultats sont-ils bien « raisonnables » ? Sont-ils bien en phase avec ce qui, à vos yeux, est prioritaire ou primordial dans l'exercice de votre fonction, compte tenu de l'environnement qui est le vôtre (et notamment la culture de votre entreprise) ?

Et si ce n'est pas le cas, quels sont les points que ce constat vous amènerait à souhaiter changer pour mieux répondre à l'essentiel de votre mission ?

....

....

....

....

....

....

....

....

6.2 Et si on faisant le point ? Quelques réflexions…

6.2.1 Sur le *reporting*

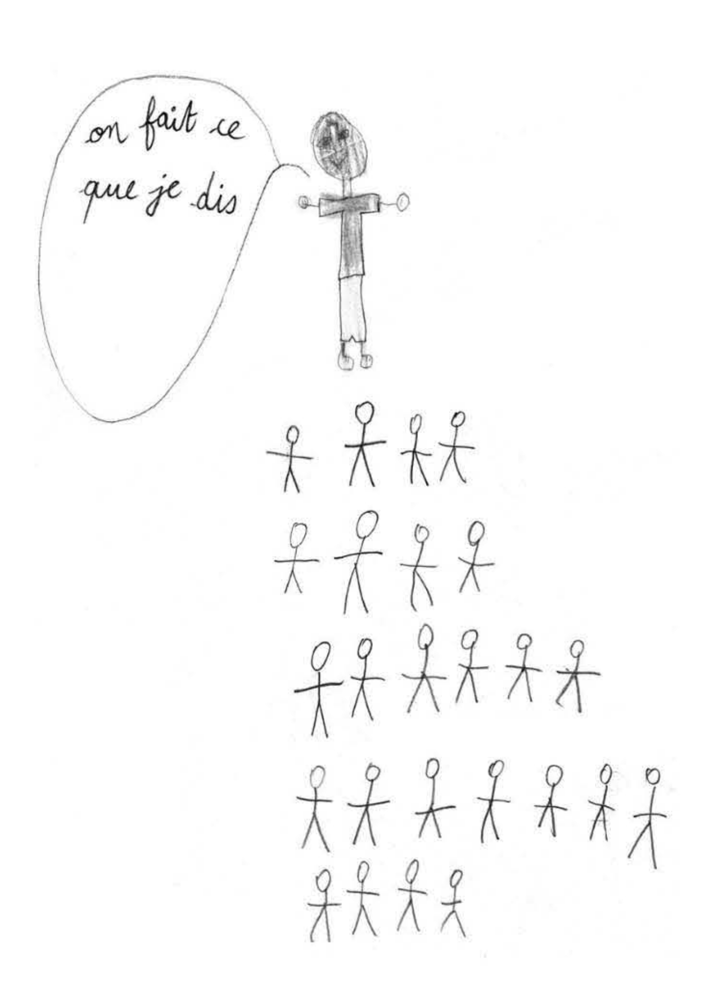
« S'il n'est de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va[74] *»*, on ne peut progresser que si l'on sait où l'on en est. Cependant à partir du moment où le reporting ne se traduit pas par des actions, il est sans objet et donc sans raison d'être, tout simplement parce que tout ce qui ne sert pas à quelque chose ne sert à rien.

En d'autres termes, « oui » au reporting, mais à la condition qu'il n'occupe qu'un temps limité, le temps strictement nécessaire à dégager les axes prioritaires de l'action.

Wesley nous dit qu'un chef, « ça sert à surveiller qu'on travaille vraiment ».



74 Sénèque.



Et Léo confirme, un chef, *« ça contrôle qu'on fait bien ce qu'il a dit de faire ».*

6.2.2 Sur les temps de « respiration »

Rien n'est plus « productif » que ces temps de pause, de « flânerie », de vagabondage de l'esprit. Marginaux en durée, ces temps sont essentiels sur le fond. Ils servent tout à la fois, à régénérer l'énergie, à reposer l'esprit pour qu'il ne s'épuise pas, à faire naître des idées nouvelles. Patrick M. Georges, neurochirurgien spécialiste de l'ergonomie cognitive[75], préconise *« de reposer sa machine intellectuelle à intervalle régulier ».* Les pauses peuvent être de courte durée : cinq à dix minutes. *« Il existe une durée idéale de tâche : elle est de 50 à 60 minutes… au-delà le cerveau se fatigue… si vous planchez sur le même dossier pendant deux heures sans interruption, vous perdrez 30 % de votre efficacité au cours de la seconde heure. ».*

6.2.3 Sur les temps de « prise de recul »

Si vous avez fait l'exercice proposé à propos de votre gestion du temps, vous êtes en train d'en éprouver le bien-fondé. Ces temps sont souvent salutaires.

75 Georges Patrick M., *Gagner en efficacité*, Éditions Eyrolles, 2011.

Lorsque l'on a « le nez dans le guidon », l'on finit par pédaler en ne sachant plus trop quelle est la route empruntée, et en ayant même perdu de vue le point où mène cette route.

6.2.4 Sur les activités de production

Est-ce encore dans l'exercice de ces activités que réside votre plus grand apport ? N'y a-t-il pas quelques collaborateurs qui pourraient s'en charger ? Et si ce n'est pas le cas, ne serait-ce pas pour l'un ou l'autre une occasion de progresser, d'acquérir de nouvelles compétences ?

Il est cependant un cas où cette participation aux activités de production est essentielle et non-délégable : lorsque cette participation est à visée managériale.

 **Témoignage de François Duvergé**

Lors d'un mailing conséquent, toutes les employées administratives avaient à réaliser une mise sous pli en quantité impressionnante en un temps record.

Le fait que moi, Directeur, je sois venu partager ce travail pendant dix minutes, a eu plus d'effet stimulant que n'importe quelle parole d'encouragement ; sans parler de la reconnaissance implicite de la valeur de ce travail, de la considération portée à chacune des personnes en charge de cette mise sous pli. Enfin, cette participation au travail d'équipe a eu valeur d'exemplarité aux yeux des collaborateurs comme des managers.

Ces dix minutes valaient beaucoup plus que tous les discours (qui, au passage, auraient pris plus de dix minutes…).

 **Témoignage de Monique Pierson**

Lorsqu'il y avait « surchauffe », que ce soit en magasin ou en entrepôt, je venais parfois mettre en rayon ou préparer les colis avec les employés, de leur heure d'embauche jusqu'à 9h00. Outre les effets mentionnés par François, j'avais constaté que cela valait tous les audits de qualité : rien n'échappait, de la qualité de l'organisation à la qualité de l'exécution en passant par celle des processus ou des modes opératoires en vigueur. Bien plus « redoutable » qu'un audit classique, beaucoup plus *« soft »* humainement parlant, et une mine pour identifier les sources d'amélioration continue.

6.2.5 Sur les temps d'échanges avec les collaborateurs d'autres services, amont et aval

Au-delà des formes qu'elles peuvent prendre en fonction de la culture de l'entreprise, les relations avec les autres acteurs de l'entreprise permettent

de situer le travail des équipes dans le projet de l'entreprise, de le valoriser ainsi que de mieux comprendre les contraintes transversales : au sein d'une organisation, une équipe n'est pas une entité isolée.

Une note de service, un mail, s'ils sont parfaitement adaptés à la transmission d'une information ponctuelle ou factuelle (*« Le rendez-vous aura lieu à tel endroit »*, *« Avez-vous reçu tel document ? »*, etc.) ne créent pas de l'interface. Des relations interpersonnelles, des échanges sont nécessaires à l'établissement d'une vraie communication, garante d'une bonne compréhension mutuelle et source de synergies.

Par ailleurs, communiquer, échanger sur ses pratiques est une source féconde d'enrichissement à laquelle « ceux qui font » sont sensibles et attachés – ce qui est aussi un moyen utile pour lutter contre certaines formes de pathologies d'entreprise trop souvent à l'œuvre : les jeux de pouvoir, les stratégies de protection, l'exercice du pouvoir au travers de la rétention d'information, etc.

Exemple

Dans le milieu hyperconcurrentiel des Grandes Écoles, les directeurs sont souvent très réservés voire hostiles au développement de contacts entre les collaborateurs qui exercent les mêmes fonctions. Ils craignent qu'une école concurrente n'en tire profit et que, ce faisant, elle puisse porter ombrage à leur propre école.

Pourtant les collaborateurs participent avec enthousiasme à toutes les formes de contacts et d'échanges possibles avec leurs homologues et les vivent comme autant de sources d'enrichissement : *« Les directeurs nous emm… On a envie d'échanger ! C'est hyper intéressant ! ».*

6.2.6 Sur le temps consacré au management

Peut-être ne vous reste-t-il plus guère de temps pour… ?

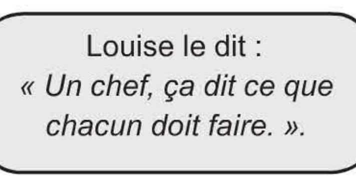
Pas le temps ? Certes, mais si le manager est occupé à autre chose que le management, que manage-t-il ?

À moins que cela n'indique que l'on ne puisse manager sans devoir y consacrer un temps très important ? Si l'on en juge par la pratique de beaucoup de managers, la question mérite d'être posée.

Pour y voir plus clair, revenons donc aux fondamentaux : ce qu'attendent les managés. Nous avons vu l'essentiel lors de notre périple sur le chemin des attentes des managés :

- le plein d'enthousiasme que procure une vision partagée ;

- une organisation dans laquelle chacun a conscience de contribuer à une action collective qui donne du sens à son travail ;





- le développement des talents ;
- une ambiance de qualité ;
- le tout donnant envie à tout un chacun de contribuer par ses actions à la réussite de la stratégie et au maintien de conditions de travail satisfaisantes pour tous.

Comment s'y prendre ?

6.3 Et si le manager se consacrait à l'essentiel ?

La traduction des attentes des collaborateurs en termes de management se « résume » à :

- la capacité à faire partager une vision ;

► la capacité à décider de l'organisation qui assurera efficacité collective et valorisation des talents de chacun,

► la capacité à animer le collectif de travail de sorte qu'il y règne une ambiance agréable et vivifiante.

N'est-ce pas là l'essentiel ?

Ces capacités correspondent aux trois facettes du management. Trois facettes pour trois objectifs :

1. co-construire une vision mobilisatrice, une stratégie pour la concrétiser et donner du sens à l'action quotidienne de chacun ;
2. décider de l'organisation, des affectations, des « règles du jeu » pour, tout à la fois, permettre à chacun de trouver dans son travail matière à développement et épanouissement et assurer les résultats économiques sans lesquels l'histoire de l'entreprise tournera rapidement court ;
3. animer pour régénérer l'énergie individuelle et collective, et assurer une ambiance de bon aloi.

Sandrine Meyfret propose une modélisation de ces capacités sur l'air du célèbre « AIDA » (Attention, Intérêt, Désir, Action), cher aux commerciaux[76].

Tableau 6.3 Tableau Le modèle « AIDA »

Le modèle « AIDA »	Ses ingrédients
Attirer l'**Attention**.	Une vision, une stratégie, une idée qui « fait vibrer ».
Susciter l'**Intérêt**.	Une action collective qui donne du sens à l'action de chacun. La possibilité d'apprendre et de se développer. Une ambiance de travail agréable.
Provoquer le **Désir**.	Émotion et enthousiasme sont contagieux. Dans le désir, le plaisir est souvent la récompense.
Inciter à l'**Action**.	Une action librement consentie qui trouve sa source dans l'adhésion et l'émotion et qui stimule la motivation.

76 D'après Sandrine Meyfret, *Gagner en impact*, Éditions d'Organisation, 2011.

Retour sur les points clés

Les journées de travail d'un manager sont toujours très remplies. Mais dans la multitude des tâches quotidiennes il faut garder l'essentiel à l'esprit.

Le temps réellement consacré au management ne peut pas être un temps résiduel.

Manager c'est consacrer du temps à son équipe, à ses collaborateurs, c'est maintenir coûte que coûte une disponibilité réelle.

Manager c'est aussi garder du temps pour soi, pour relativiser les aléas du quotidien, pour prendre le recul nécessaire au maintien du cap fixé, pour prendre de la hauteur et pour se ressourcer.

Manager c'est forger une équipe. Une des grandes compétences des managers performants réside dans cette capacité **à savoir mettre en œuvre cette dynamique collective.** Cette dynamique est la source de l'appropriation individuelle et collective du projet commun sur lequel l'entreprise va asseoir son développement et sur lequel chacun de ses collaborateurs va asseoir son travail spécifique.

En un mot, manager c'est la capacité à motiver ses collaborateurs, à susciter leur engagement.

7
Un manager pour susciter l'enthousiasme

Mini-sommaire

Première mission du manager : co-construire une vision mobilisatrice.

« Aujourd'hui, diriger c'est savoir porter un rêve et le faire partager. »

Catherine Blondel (Créatrice du cabinet Vis-à-vis)

7.1 Faire partager un rêve ? On rêve !

Absolument pas ! Un rêve, c'est d'abord une vision. Comment voulez-vous que les collaborateurs s'engagent s'ils ne savent ni vers où ils vont ni pourquoi ils doivent y aller ? L'argent n'est pas une finalité en soi, ce n'est qu'une condition nécessaire, elle est d'ailleurs nécessaire en premier lieu à la survie. Pour reprendre le parallèle établi par Michel Meunier[77] : *« L'argent, c'est la respiration. Si je ne respire pas, je meurs, mais je ne vis pas pour respirer. »*.

Le profit n'est pas immoral : il traduit simplement l'écart entre ce que le marché est prêt à payer pour un produit ou un service et le coût que l'entreprise supporte pour le produire et l'offrir au marché. Mais le profit en lui-même, surtout s'il est réalisé pour le compte d'autrui, n'a rien de motivant pour les salariés de l'entreprise. Pour eux, il ne constitue en rien une vocation.

Pour fédérer et mobiliser les salariés, il est nécessaire de leur proposer un autre but plus noble, qui les touche au cœur : un destin, ou mieux, un rêve partagé.

C'est ce dont témoigne Jacques Maillot lorsqu'il se remémore l'histoire de Nouvelles Frontières et en explique l'incroyable développement, de sa naissance en 1967 aux années 1980, époque à laquelle cette entreprise était devenue l'enseigne hexagonale phare du tourisme, symbole de la démocratisation du voyage en France.

« Lorsque j'ai créé Nouvelles Frontières, j'avais une idée simple : celle de rendre le voyage accessible au plus grand nombre car à l'époque le voyage coûtait très cher et était réservé à ceux qui en avaient les moyens. Puis il a fallu faire partager cette idée par l'équipe des collaborateurs et l'exprimer de façon forte pour mobiliser les énergies et se faire entendre du marché. C'est ainsi qu'est né le slogan sur lequel s'est développé l'entreprise : "Nouvelles Frontières : le droit au voyage.[78]" *».*

Cette vision a une raison d'être primordiale : elle donne un sens au travail de chacun, elle permet à chaque collaborateur de comprendre comment

77 Michel Meunier, président du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) de juin 2010 à juin 2012.

78 Jacques Maillot, fondateur de Nouvelles Frontières, conférence à l'ESCEM le 5 octobre 2010.

il contribue au projet collectif. Cette vision est source de dynamique collective, elle-même renforçant à son tour la mobilisation de chacun.

Marianne attend du chef qu'il « rassure tout le monde ».



7.2 Du rêve… et… de l'envie !

Aucune organisation ne peut fonctionner sans avenir partagé, sans former une communauté d'intérêt, sans partage d'idéal. La vision enthousiasme, elle donne du sens, elle crée de l'engagement. Et l'engagement est une condition nécessaire au bien-vivre l'entreprise.

Des exemples de visions d'entreprise ?

Étendues sauvages est une agence de voyage créée en 2007. Son fondateur Laurent Guillot l'a créée et développée avec une vision de sa « mission » : *« Étendues Sauvages est née d'une passion. Nous avons voulu faire d'Étendues Sauvages une fenêtre sur la nature, un point de départ pour visiter différemment l'ailleurs, pour prendre le temps de dénicher l'endroit*

inestimable où se cache le supplément d'âme d'une destination, pour être heureux et fiers de révéler un instant rare et précieux à notre entourage. »

La vision n'est pas l'apanage des sociétés de services. Dans l'industrie, même avec des produits basiques, on peut développer une vision qui donne du sens au travail de tous.

Témoignage de Monique Pierson

Le Comité de Direction d'une PME fabricant des sèche-cheveux à usage professionnel, engagé dans cette démarche de co-construction d'une vision mobilisatrice, s'est doté de la vision suivante « être le complice des coiffeurs ».

Cette vision se traduisait, à titre d'illustration, par « une action préventive des tendinites des coiffeurs, maladie professionnelle apparaissant au bout d'années de coiffure en raison notamment du poids des sèche-cheveux utilisés à longueur de journée ».

L'orientation donnée à la recherche-développement découlait de cette vision : il fallait inventer une résistance puissante et légère.

L'orientation marketing découlait également de la vision : les cibles n'étaient plus les clients grossistes auprès desquels les coiffeurs s'approvisionnaient, mais les coiffeurs eux-mêmes. Cette orientation impactait fortement le discours corporate, les argumentaires de vente, les médias utilisés, etc.

Ce qui rend une organisation vivante, c'est une perception commune de l'environnement et des enjeux, une vision partagée. Quand tous les acteurs partagent la même ambition et la même perception de l'environnement, la convergence sur ce qu'il faut faire s'opère quasi-naturellement et assure, mieux que toute décision (même prise en haut lieu) la bonne réalisation des objectifs.

L'enthousiasme « venant des tripes » a été une clé du succès d'entreprises comme Merlin Gerin, Télémécanique, Le Club Med en leur temps, ou plus récemment Cisco, Business Objects[79] ou encore Michel et Augustin, dont les petits sablés et les yaourts à boire sont pourtant au cœur de marchés détenus pas des géants comme Danone ou Nestlé.

Combien d'entreprises ont vu le jour dans un garage ou un deux pièces par la seule force de la vision qui portait leur créateur contre vents et marées ? À commencer par Google né en 1998 dans un garage, avec des serveurs stockés dans les chambres d'étudiants de Page et Brin ou Apple dont les 50 premiers micro-ordinateurs ont été assemblés dans le garage de la maison familiale de Steve Jobs.

79 Exemples d'entreprises cités par Maurice Marchand-Tone dans sa Lettre Stratégie n° 1, publiée par BearingPoint.

La vision, agit comme un aimant, elle transforme les émotions en forces constructives. Un soleil brille à l'horizon et l'œil étant rivé sur ce soleil, la boue qui rend chaque pas difficile n'est plus ressentie (voir figure 7.1). Le plaisir de découvrir, inventer de nouvelles solutions prend la place du sentiment pénible d'avoir encore à résoudre des problèmes.

Et si l'énergie ainsi générée est partagée avec une équipe, elle s'y trouve recyclée et en ressort décuplée.

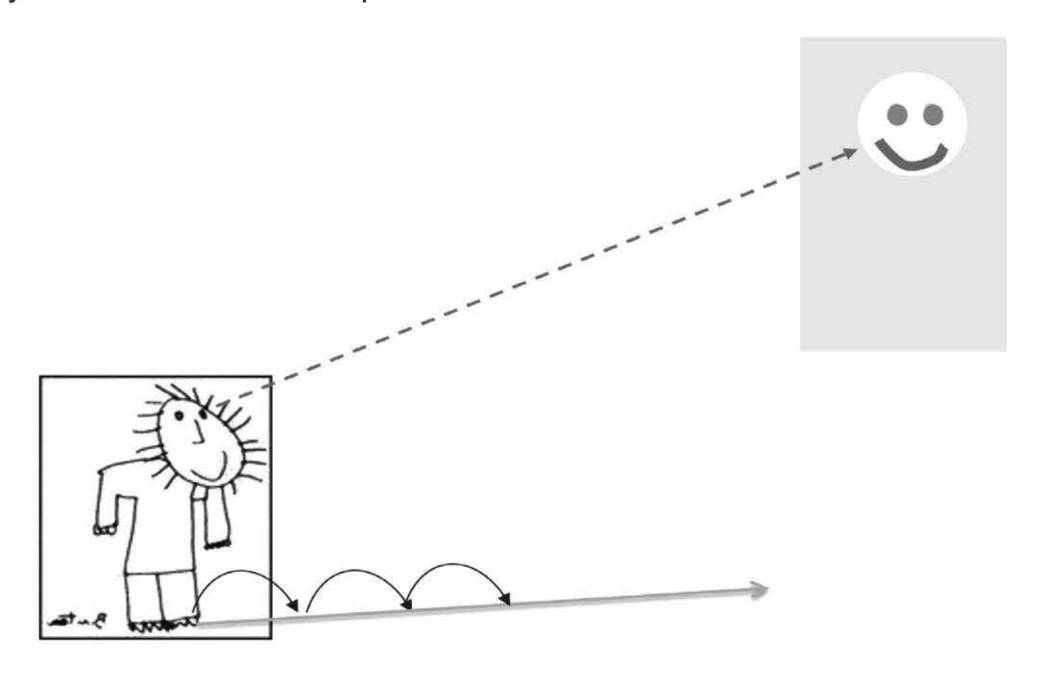


Figure 7.1 Une vision « porte »

Il s'agit de partager avec une équipe un projet commun auquel tous adhèrent et qui leur donne envie de contribuer à sa concrétisation.

« La raison d'être d'une organisation est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires. »

Peter Drucker

Témoignage de Monique Pierson

Ayant pris la direction d'un hypermarché datant de quelques années, plutôt « au creux de la vague », au moment auquel l'entreprise fermait son second hypermarché de la ville pour le remplacer par un nouvel hypermarché flambant neuf, nous nous sommes donnés, avec l'équipe de direction (les laissés pour compte, non retenus pour ce nouvel hypermarché), pour défi d'être « d'heureux outsiders *» : certes, nous n'avions pas les mêmes moyens, mais nous serions les plus « malins ». Notre progression de chiffre d'affaires dépasserait la leur.*

Quinze jours après ce nouveau départ, des clients disaient spontanément : « il y a quelque chose de changé dans ce magasin ». *Les résultats économiques ont suivi.*

« L'essentiel n'est pas ce qu'est la vision, mais ce qu'elle fait faire. »

Kazuo Inamori[80]

Le visionnaire s'adresse au « cœur », il suscite l'émotion ; il propose une vision qui donne du sens aux actions entreprises.

7.3 La gestion vous ferait-elle rêver ?

Si le pouvoir enthousiasmant d'une vision qui porte se constate chaque jour (voir figure 7.2), le pouvoir destructeur d'une gestion désincarnée, guidée uniquement par les chiffres ne se constate pas moins (voir figure 7.3) : énergie d'un côté, stress et mal-être de l'autre.



Figure 7.2 Un « pur »visionnaire à la barre

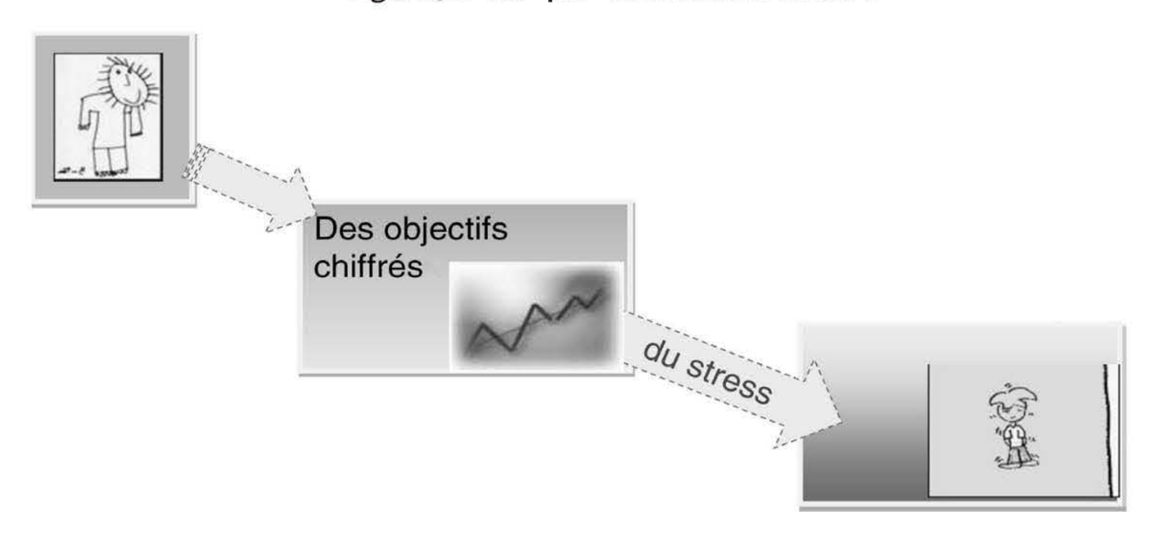
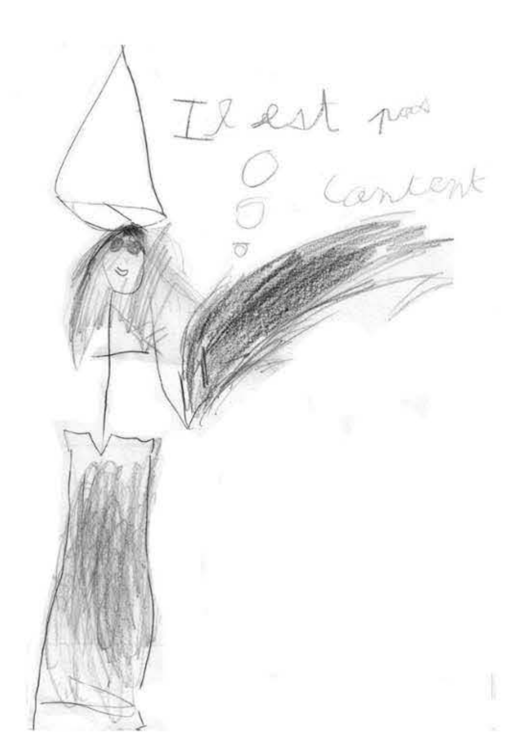


Figure 7.3 Un « pur » gestionnaire à la barre

80 Humaniste démocrate, Kazuo Inamori est le fondateur de Kyocera, compagnie japonaise, spécialisée dans les composants céramiques et électroniques, les cellules photovoltaïques, l'équipement de bureau et les téléphones cellulaires.

De seuls objectifs chiffrés vont désenchanter le travail, ils vont générer un stress et du mal-être. Ils feront perdre aux salariés le sens et les finalités de leurs activités quotidiennes.

Lou Ann trouve d'ailleurs qu'un chef *« ce n'est jamais content ».*



Sans compter que le gestionnaire ne se souciera guère du « comment faire ? », laissant le malheureux collaborateur seul face aux difficultés. Or la résolution de problèmes use et abuse de l'énergie de chacun.



Et Lou Ann ajoute qu'il se contente de *« contrôler qu'on fait bien ce qu'il a dit de faire ».*

Une entreprise sans vision partagée sera tôt ou tard défaillante car il lui manque cet élément déterminant de la mobilisation et de l'engagement de ses collaborateurs.

Le gestionnaire ne s'adresse qu'à « la tête », la partie du cerveau qui raisonne, génère procédures, budgets, règlements. Il court alors deux risques :

- le risque de voir les processus « tourner à vide », prendre le pas sur le cœur de métier, la finalité et ce qui fait sens ;
- le risque d'assujettir la gouvernance de l'entreprise aux seuls résultats financiers ; nous voyons alors des entreprises soumises aux diktats des actionnaires désenchanter le travail.

L'on en « paie » les effets à moyen terme : démotivation, stress, risques psychosociaux et fatalement dégradation des résultats…

Résultats économiques et adhésion des collaborateurs à un projet partagé sont directement corrélés. La vision est bien un élément central de la productivité, de la qualité, de l'innovation et donc de la réussite.

Laissons la gestion à la place qu'elle n'aurait jamais dû quitter : celle de moyen et non de finalité.

7.4 Warning ! Rêvez, mais gardez les pieds sur terre !

Si la vision est indispensable, son pouvoir enthousiasmant ne suffit pas. Elle doit aussi être pertinente et réaliste. En effet deux écueils nous guettent si nous n'y prenons pas garde : une vision erronée et une vision qui ignore le principe de réalité.

7.4.1 Votre vision est-elle pertinente ?

Ne pas répondre aux impératifs du marché, commettre des erreurs de vision ne pardonne pas. Certaines entreprises, pourtant leaders dans leur domaine, n'y ont pas survécu.

Exemple

Fondé dans les années 1880, Kodak, emblème de la photographie et marque pionnière, se développa rapidement durant la première moitié du XXe siècle. Sûr de sa suprématie technique, pendant que ses concurrents préparaient le tournant numérique, Kodak continuait d'inventer de nouveaux films, les présentant encore comme l'avenir de la photo.

Henri-Dominique Petit, vice-président de Kodak, affirmait en 1996, à la sortie de l'*APS* (*Advanced Photo System* : cartouche de film) *: « La plupart des nouvelles innovations sont faites sur ce nouveau format parce que, grâce à sa piste magnétique, grâce à sa cassette, il ouvre de nouvelles perspectives sur le marché que les systèmes actuels ne peuvent offrir. ».*

Cette erreur de vision stratégique lui a valu de déposer le bilan le 19 janvier 2012.

7.4.2 Votre vision tient-elle compte du principe de réalité ?

Il est aussi vivement recommandé au visionnaire de ne pas perdre de vue l'impérieuse nécessité des résultats économiques.

Respecter les règles de l'économie de marché, garder à l'esprit le sens de la mesure et obéir suffisamment au principe de réalité est indispensable pour ne pas connaître l'échec. 70 % des start-up (ou plutôt des start-down) ayant réussi à lever des fonds ont été des échecs[81].

Si les exemples de déconvenues de start-up sont nombreux, ces dernières n'en ont pas le privilège[82]. Quel que soit le secteur d'activité, une vision, même particulièrement pertinente, ne permet pas de faire l'impasse sur les contraintes économiques.

Exemple

Philippe Bloch et Ralph Abadou créèrent en 1994 Columbus Café, la première chaîne française d'expresso bars (version française de Starbucks). Leur entreprise était, dix ans plus tard, forte de 20 points de vente à Paris. En 2004, faute de moyens financiers adaptés, elle tomba dans l'escarcelle d'un fonds d'investissement, Aujourd'hui Columbus Café compte plus d'une soixantaine de magasins dont une vingtaine à l'étranger, mais ses créateurs en ont été exclus.

Élément prédominant, la vision doit s'accompagner de la prise en compte des impératifs de la gestion (voir figure 7.4). Une vision mobilisatrice ne dispense ni d'une gestion saine, ni d'un professionnalisme à toute épreuve. Des objectifs chiffrés sont même nécessaires : imaginerait-on voyager sans savoir sur quelle route on se trouve, ni à quel endroit de la route ?

81 Données fournies par Nicolas Chu dans son article « Start-up : mythes et réalités » parus sur le portail Netalya (portail fondé en 1998 par un groupe d'universitaires parisiens, consacré aux connaissances pour réaliser un site Internet et basé sur le principe de la diffusion libre de la connaissance) : www.netalya.com/fr/Article2.asp?CLE=70.

82 En 2011, au moins 352 sociétés françaises ont fait l'objet d'un rachat, ou de l'annonce d'un rachat, par une entreprise étrangère (dossier paru dans le Journal Du Net du 25 janvier 2012, réalisé grâce aux données du Bureau van Dijk*).* Et l'on ne compte plus le nombre de dépôts de bilan de PME. Toutes n'étaient pas dépourvues de vision.

Cependant ces objectifs doivent s'inspirer de la vision – la destination – et du projet commun – l'itinéraire choisi. C'est en s'inscrivant dans une vision partagée que les objectifs se trouveront, *de facto*, compréhensibles et acceptables.

Et s'ils doivent être ambitieux, puisqu'illustrant la vision, ils doivent également être atteignables[83] car cohérents avec le projet. Rien de tel que des objectifs irréalistes pour briser la motivation et limiter toute envie de passer à l'action et de se dépasser.

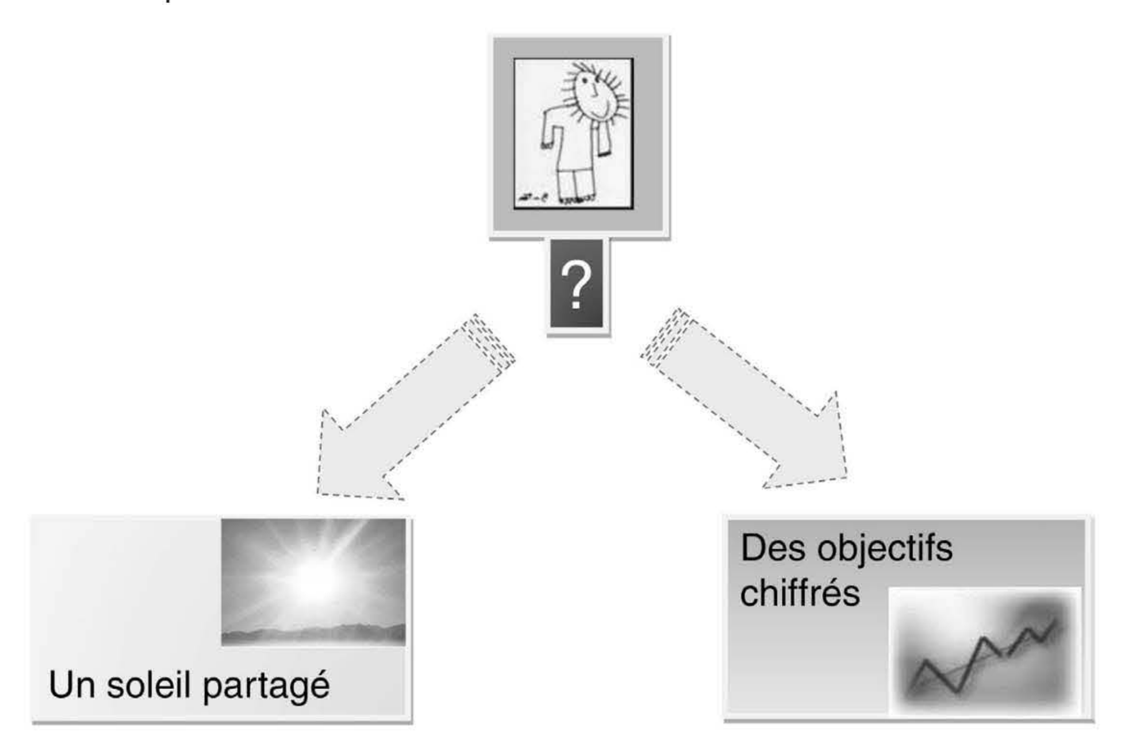


Figure 7.4 Vision et gestion doivent être au rendez-vous

« J'aime la règle qui corrige l'émotion, j'aime l'émotion qui corrige la règle. »

George Braque

Et vous ? Dans votre entreprise, dans votre service ou dans votre job avez-vous l'occasion de participer à un projet qui vous dépasse, qui donne du sens à votre travail ?

Votre réponse est « oui ». Vous est-il possible de le formuler avec des mots ?

....

....

....

83 Les fameux objectifs « SMART » (Spécifiques, Mesurables, Ambitieux, Réalistes et Temporellement définis) chers aux formateurs.

Votre réponse est « non », ne pas désespérer !

1. L'absence de vision d'entreprise partagée ne vous empêche pas de développer une vision, de donner du sens à la mission qui est confiée à votre département, votre service, voire même tout simplement à votre seule fonction.

Charles Péguy et la cathédrale de Chartres

Charles Péguy va en pèlerinage à Chartres.

Il voit un type fatigué, suant, qui casse des cailloux. Il s'approche de lui : *« Qu'est-ce que vous faites, Monsieur ? » – « Vous voyez bien, je casse les cailloux, c'est dur, j'ai mal au dos, j'ai soif, j'ai chaud. Je fais un sous-métier, je suis un sous-homme. »*

Il continue et voit plus loin un autre homme qui casse les cailloux ; lui n'a pas l'air mal. *« Monsieur, qu'est-ce que vous faites ? » – « Eh bien, je gagne ma vie. Je casse des cailloux, je n'ai pas trouvé d'autre métier pour nourrir ma famille et je suis bien content d'avoir celui-là. ».*

Péguy poursuit son chemin et s'approche d'un troisième casseur de cailloux, qui est souriant, radieux : *« Moi, Monsieur,* dit-il*, je bâtis une cathédrale. ».*

Le fait est le même, l'attribution du sens au fait est totalement différente. Quand on a une cathédrale dans la tête, on ne casse pas les cailloux de la même manière.

2. À moyen terme, un autre manager pourra succéder à l'actuel et réenchanter votre travail.

Témoignage de Monique Pierson

J'ai en mémoire un collaborateur, responsable d'un département en hypermarché, que j'avais trouvé plutôt « éteint » à mon arrivée. Quelques semaines plus tard, à l'occasion d'une réimplantation du magasin, je lui avais donné carte blanche pour l'aménagement de ses rayons – une latitude qu'il n'avait jamais eue auparavant. C'est un autre homme qui a réimplanté ses rayons, à tel point qu'il m'a été impossible de le convaincre, a minima, *« d'écouter son corps » : il a travaillé 48 heures d'affilée, impossible de l'arrêter tant cette liberté et cette confiance lui donnaient des ailes.*

3. Si le changement de manager est une hypothèse peu probable, vous pouvez aussi bâtir une stratégie pour vous ouvrir de nouveaux horizons : cela demande un peu de temps, quelques moyens et efforts et surtout la volonté de ne pas subir votre vie professionnelle. Mais la pire des solutions n'est-elle pas de ne rien faire et de supporter une situation qui vous prive de toute joie de vivre ?

Témoignage de Monique Pierson

Il m'est arrivé, comme à tout un chacun, un jour dans sa vie professionnelle, d'être managée d'une manière propice à la démotivation.

J'en avais fait un défi : faire en sorte que les managers qui dépendaient de moi en soient protégés. Faire écran, ce qui me semblait être une bonne manière de « monter en compétence managériale ». Ce projet m'intéressait et donnait du sens à cette période professionnelle délicate.

J'avoue toutefois que cette posture demande quelque énergie et que sur la durée, elle « use ». Mais le temps de préparer une autre vie professionnelle, elle n'est pas dénuée d'intérêt.

4. Quant à l'immédiat, nous vous renvoyons à la manière de faire des poissonniers de Seattle : vous ne pouvez probablement pas changer la nature de votre travail, mais vous pouvez changer la manière dont vous le faites en le regardant avec un œil positif.

Faites l'essai : trouvez dans votre travail des raisons d'y prendre goût.

....

....

....

....

Quelle que soit votre situation, nous pouvons raisonnablement faire l'hypothèse que vous avez quelque(s) raison(s) d'espérer de votre travail.

Mais soyons optimistes. Vous, manager, vous avez pu et su faire partager une vision pleine de sens. La première étape est franchie.

Vous arrivez au second temps du voyage du manager : décider.

Retour sur les points clés

Manager c'est la capacité à faire qu'un groupe d'hommes et de femmes (qui n'ont pas choisi de travailler ensemble et qui ne se sont pas choisis) **devienne une réelle communauté de travail engagée sur un projet partagé.**

Si la quête de sens est si forte, c'est parce que les hommes et les femmes ont besoin d'une vision du monde. Dans la société actuelle, soumise à des changements culturels, techniques, organisationnels et économiques de plus en plus rapides, aux menaces et aux risques de toutes sortes, à l'interculturalité croissante (corollaire de la globalisation de l'économie), **cette aptitude à donner du sens, condition du « faire ensemble », devient de plus en plus importante.**

La première responsabilité du manager est donc de donner du sens. Co-construire une vision mobilisatrice porteuse de sens, suscitant le sentiment et la fierté d'appartenance, la motivation, l'engagement et l'implication. **L'adhésion de chacun au projet collectif est un puissant facteur de succès.**

La gestion ne fait pas rêver et elle n'a pas le pouvoir enthousiasmant de la vision ; **des objectifs chiffrés seuls désenchantent le travail.**

Pour autant la vision doit être pertinente et réaliste.

À cet égard, deux écueils sont à éviter pour ne pas mettre l'entreprise en péril :

– une vision inadéquate, trop décalée par rapport aux besoins du marché ;

– une vision ignorant les contraintes de la gestion.

La gestion est indispensable et les outils, les procédures et le reporting sont nécessaires dès lors qu'ils sont bien utilisés comme des moyens mis au service du management et non comme une fin en soi.

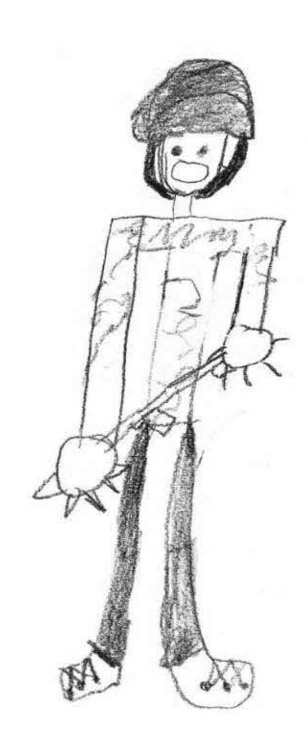
Les résultats économiques et l'adhésion des collaborateurs à un projet partagé sont directement corrélés. Par-delà l'aspect strictement comptable de la valeur patrimoniale des actifs matériels, la valeur d'une entreprise est d'autant plus élevée qu'il fait bon y vivre et que sa cohésion sociale est forte, que l'adhésion de chacun au projet collectif est facteur de dynamique collective, que la fierté d'appartenance est réelle.

8
Un manager pour décider !

Mini-sommaire

Décider de l'organisation, des affectations, des « règles du jeu » guidant les comportements des uns et des autres, des priorités, des ajustements ou régulations utiles, etc., venir à bout de tout ce qui vient « émailler » la vie de tous les jours et pourrait compromettre l'avenir ; il n'y a pas de repos pour les braves !

Pour Charly,
« Le chef fait la police. ».



8.1 Décider, c'est toujours jouer avec le feu !

Microdécisions ou décisions à enjeu capital, il s'agit toujours :

1. de choisir, c'est-à-dire de renoncer : « *on ne peut avoir le beurre et l'argent du beurre* » (du moins au même moment) ;
2. de prendre des risques, plus ou moins calculables, sans avoir toutes les données car le contexte est généralement complexe et incertain ;
3. de reconnaître ses limites et d'accepter de composer avec elles ;
4. d'accepter aussi, souvent, de mécontenter certains collaborateurs, mécontentement qu'il faudra ensuite « gérer » pour que le collaborateur mécontent le dépasse ;
5. d'assumer, quoi qu'il arrive.



Pour Salma,
« Le chef fait régner l'ordre. ».

Prendre des décisions ne correspond pas obligatoirement à une propension naturelle… mais c'est un exercice quotidien et incontournable pour un manager. Vouloir y échapper et ne pas décider est encore la pire des décisions, même si ne rien changer est perçu comme moins risqué : « on sait ce que l'on a… ». La non-décision est même ce que vos collaborateurs apprécieront le moins. Elle a d'ailleurs toutes les chances d'aboutir, à terme, à un mécontentement général.

Témoignage de François Duvergé

J'ai connu un directeur de grande école, brillant, qui, par honnêteté intellectuelle, par souci d'être bordé, de ne pas déplaire aussi, ne décidait pas ; in fine *tout le monde était mécontent. Résultat : côté entreprise, les résultats se sont rapidement et sensiblement dégradés et côté humain cela a coûté son poste à ce directeur et a valu aux équipes une démotivation certaine.*

Les collaborateurs ne peuvent pas se contenter de flou ou d'incertitude. Ils peuvent en revanche comprendre une décision allant à l'encontre de leurs propres intérêts, à trois conditions :

- qu'ils sentent que leurs avis ont été réellement écoutés ;
- que la décision leur soit expliquée en cohérence avec le projet de l'entité à laquelle ils appartiennent, et que les raisons soient recevables au nom de l'intérêt collectif ;
- que les implications de la décision leur soient clairement exposées pour qu'ils sachent à quoi s'en tenir sans ambiguïté.

Témoignage de François Duvergé

Ayant pris la direction d'une institution se trouvant dans un état extrêmement préoccupant à tous les points de vue : absence de vision et de projet, panne managériale totale, difficultés financières majeures, etc. Il fallait décider d'un plan social qui touchait environ 10 % des effectifs, combler un déficit financier et remobiliser les collaborateurs.

Dans une telle situation, il faut que les gens sentent que vous savez où vous allez, que vous êtes sûr de vous et qu'ils peuvent vous faire confiance. Plus la situation est difficile et périlleuse, plus il faut montrer qu'il y a quelqu'un qui tient la barre et qui sait où l'on va.

Les gens savent quand on ne leur dit pas la vérité ! Il faut parler vrai : il faut dresser un bilan de la situation sans complaisance, de manière exhaustive, fixer une vision mobilisatrice ambitieuse, poser le postulat de la confiance (« Je vous fais confiance, j'espère que vous me faites confiance, entre vous faites-vous aussi confiance. »).

J'ai géré la situation de manière extrêmement calme et posée. J'ai eu de grosses périodes de stress et de doutes, mais les gens n'en ont rien su. M'aidait aussi de n'avoir jamais douté de la vision, de la pertinence du projet ; j'avais aussi la certitude que le progrès génère le progrès et que, par voie de conséquence, la dynamique allait se mettre en route : « Faisons ce qu'il faut, et ça va payer ».

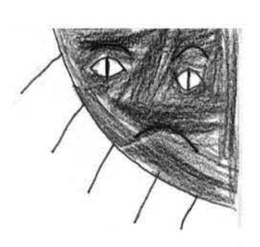
Quand on est dans l'action, il ne faut plus tergiverser. Au quotidien, mieux vaut revenir au projet, faire revivre l'histoire et parler des progrès, essayer d'être exemplaire.

Accepter un rôle de manager, c'est s'exposer, accepter de prendre des risques et en assumer les conséquences. Il faut accepter de déplaire, de ne pas prendre la meilleure décision (celle qui apparaîtra aisément, une fois la partie jouée) et d'être évalué en permanence.



Wesley pense qu'un *« chef, c'est méchant, des fois »*.

Il y a une dimension personnelle qu'il faut admettre et assumer. Il faut accepter de se faire violence : dire à quelqu'un qui donne toute satisfaction qu'il va falloir se séparer de lui car on ne peut plus le payer, dire non à un projet digne d'intérêt parce qu'il n'entre pas dans le projet collectif, etc., c'est violent. Violent pour les deux parties et d'autant plus violent pour le manager qu'il prône un management à visage humain. Mais si on ne s'y sent pas prêt, il ne faut pas prendre la voie du management. Car la vie de manager risque alors de tourner au cauchemar.



Alison se dit que *« Si le travail n'est pas bien fait, le chef gronde. ».*



Mieux vaut s'orienter vers d'autres voies : l'expertise métier ou la gestion. La voie hiérarchique n'est pas la seule voie d'évolution professionnelle. Il est fréquent que des collaborateurs, excellents techniciens soient promus au rang de manager au nom de leur excellence technique.

Le rôle du manager est tout autre et demande des compétences très différentes. Lorsqu'il y a eu quiproquo sur ce rôle, le malheureux manager promu est en permanence angoissé à l'idée de prendre des risques, de devoir trancher ou d'arbitrer.

Témoignage de Monique Pierson

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, j'ai toujours constaté que rien ne soulage plus un tel manager que de se voir proposer à nouveau une fonction technique, pour peu que cette proposition lui soit présentée de manière positive, valorisant ses points forts et non comme la conséquence d'un constat d'échec.

8.2 Décider ! Mais décider de quoi ?

En matière de management des hommes, une fois la vision et le projet – la destination et l'itinéraire – arrêtés et partagés, trois « champs de décision »

ont un impact capital, tant au niveau de l'efficience qu'à celui des attentes des collaborateurs, et, à ce titre, méritent le détour :

1. celles qui concernent la gestion de votre temps ;
2. celles qui intéressent l'organisation ;
3. celles qui concernent l'affectation des collaborateurs.

Ces deux dernières sont intimement liées. Car il s'agit de décider de l'organisation la plus efficiente, compte-tenu des compétences, talents, expériences dont disposent les membres de l'équipe (les collaborateurs ne sont pas des ressources, ils ont des ressources !). Dès lors, pour bâtir son organisation, le manager s'appuiera autant sur des caractéristiques de ses collaborateurs que sur les processus requis. Il battra donc en brèche deux idées reçues : l'idéal du « tout process » et la quête éperdue du mouton à cinq pattes.

8.3 Gérer son temps : rien de plus simple… en théorie !

Tout le monde connaît la fameuse matrice d'Eisenhower : vous classez ce que vous avez à faire en fonction du degré d'importance et d'urgence et le tour est joué ! Simple :

- le non-important et non-urgent est à éliminer ;
- le non-important et urgent est à déléguer ;
- l'important non-urgent vous incombe, mais peut attendre ;
- et vous vous préoccupez toutes affaires cessantes de l'important et urgent.

Vous pouvez désormais travailler l'esprit serein ! Et vous ne serez plus débordé : c'est une simple question de bonne gestion du temps, non ?

Avez-vous essayé ?

Comment les choses se sont-elles passées pour vous ?

....

....

....

....

Cette matrice vous a aidé : surtout ne changez pas une formule gagnante ! Continuez à utiliser cette matrice aussi longtemps qu'elle vous rendra service.

Pour notre part, cette belle construction intellectuelle n'a pas résisté à l'épreuve des faits et nos essais se sont conclus de la façon suivante :

- Le non-important et non-urgent ne faisait pas partie de notre « to do list ».
- Le non-important et urgent avait déjà été délégué. Il restait cependant ce qui faisait irruption de manière inattendue. Le déléguer n'est pas toujours une solution appropriée : si les collaborateurs susceptibles d'être pressentis sont déjà en surcharge de travail, est-il judicieux de les solliciter plus encore au risque d'accroître un stress déjà perturbant et de mettre à mal leurs priorités de travail ?
- L'important et urgent demandait généralement de disposer de temps et de ne pas être interrompu, ce qui nous amenait régulièrement à nous en préoccuper quand… la journée de travail « normale » s'achevait ou… le soir ou bien encore… le week-end. Pour être complet, il faut ajouter une autre solution : renoncer à l'important urgent. En toute honnêteté, cela a pu nous arriver…
- Nous avons par contre obtenu un certain succès avec le traitement préconisé pour l'important non-urgent : il attendait ! En cela nous avons été atteints d'un mal répandu, insidieux, aux effets déplorables : on vous suggère une idée « neuve », *a priori* intéressante, un collaborateur est prêt à la porter pour assurer sa mise en œuvre et… vous ne disposez pas d'assez de temps dans l'immédiat pour échanger avec ce collaborateur et pour approfondir cette idée. L'opérationnel prenant le dessus, le temps passe et l'idée fabuleuse se trouve concrétisée et mise en œuvre par un concurrent sans que vous l'ayez vu venir !

Témoignage de François Duvergé

Dès 2002, le projet de développement de l'école que je dirigeais comportait un axe transversal, qui était à l'époque très novateur, celui du Développement Durable : des cours obligatoires en première année, l'ouverture d'une spécialisation lourde en 3e année, un axe de recherche pour les enseignants chercheurs, etc. L'école a été très tôt reconnue à ce titre. Plusieurs fois un collaborateur m'a suggéré d'engager l'école dans la démarche d'évaluation proposée par Vigeo (Agence de mesure de la responsabilité sociale). Nous aurions pu être la première école à nous soumettre à l'audit Développement Durable de Vigeo et à bénéficier ainsi de la reconnaissance officielle de notre engagement. Mais j'étais à ce moment-là plus qu'absorbé par le redressement et le développement de l'école et je n'ai pas donné suite à cette proposition. Nous nous sommes fait « griller » la politesse par d'autres écoles qui se sont engagées dans la démarche avant nous.

Dès 1948, la société 3M a adopté la « parade » la plus efficace pour que l'important non urgent soit réalisé en instituant la règle du 15 % : chaque

chercheur peut consacrer 15 % de son temps professionnel à des projets d'innovation personnels.

On connaît plus la pratique de Google qui autorise ses collaborateurs à consacrer 20 % de leur temps à des projets personnels. Ce temps leur permet de creuser leurs idées, d'en tester la valeur et de les concrétiser : c'est ainsi que Google Adsense et Gmail ont pu voir le jour.

Pour l'anecdote, c'est après avoir reçu de la part de son employeur de l'époque, Hewlett-Packard, une fin de non-recevoir à son projet d'ordinateur portable, que Steve Wozniak a créé Apple avec Steve Jobs…

Est-ce à dire que nous ne savions pas gérer notre temps ?

Il nous semble plus exactement que c'est le résultat d'un choix : celui d'être manager. Certes le *down-top* est plus économique en temps, mais si je veux des collaborateurs disponibles, qui consacrent du temps à l'entreprise, il faut que moi, manager, je sache leur consacrer du temps. Au-delà du « management minute » prôné par Kenneth Blanchard (félicitations minute : une minute suffit pour complimenter, réprimande minute : immédiate et conclue sur une note positive, arbitrage minute : quitte à prévoir une réunion plus tard pour creuser le différend[84]), accorder aux collaborateurs l'attention qu'ils attendent et méritent est chronophage.

Témoignage de François Duvergé

Je ne regrette pas ce temps consacré aux collaborateurs et je pense que ce n'est pas corrigible, parce qu'accorder trois minutes à un collaborateur soucieux, c'est de l'irrespect et l'expression d'un certain mépris à son égard. Cela choque mes valeurs. Je ne crois pas qu'on puisse traiter les choses en trois minutes. Je peux comprendre qu'on expose un problème en trois minutes, mais qu'on le traite ? On est dans la dérive technocratique.

En résumé, la question de la gestion du temps ne connaît pas de réponse « prête à l'emploi », d'autant plus qu'elle prend parfois l'allure d'une quadrature du cercle, pour preuve les notions développées ci-après.

8.3.1 « Important » et « urgent » : des notions très relatives !

◆ Au regard du temps

À force de reporter systématiquement ce qui est non-important et non-urgent, on peut connaître des déconvenues. L'importance et l'urgence sont

84 Blanchard Kenneth, Johnson Spencer, *Le manager minute*, Éditions d'Organisation, 2006.

des notions relatives et il arrive bien souvent que l'on doive finir par traiter dans l'urgence, et donc souvent à la hussarde, des choses non-importantes que l'on a laissé s'accumuler et qui, de ce fait, sont devenues importantes et urgentes !

Exemple

Cette situation est, en matière d'entretien préventif, excessivement courante. Le « malheureux » responsable de l'entretien technique doit souvent se battre, sans succès garanti, avec le responsable d'exploitation pour réaliser l'entretien préventif. Jusqu'au jour où l'entretien, du statut de préventif acquiert celui de curatif et, à ce titre, devient brutalement « Très Urgent, Très Important ». Accessoirement, il devient très coûteux, mais l'heure n'est plus au moindre coût : la production ne saurait attendre…

◆ Au regard du contexte

Témoignage de Monique Pierson

Le matin où le feu s'est déclaré dans le local du poste de transformation électrique basse tension de l'hypermarché que je dirigeais, il y avait urgence à agir. Je peux même ajouter que le budget à transmettre de toute urgence au contrôleur de gestion était devenu, instantanément, le cadet de mes soucis.

◆ Au regard de la personnalité de celui qui évalue ces notions.

Par exemple, il est tout à fait acceptable et même respectable de penser que l'ordre parfait n'a pas besoin de régner en tout lieu (bureau, pièce de travail, tiroirs, surface du meuble bureau, dossiers, etc.). L'ordre « vital », celui qui vous permet de retrouver ce dont vous avez besoin en un temps acceptable à vos yeux, est largement suffisant.

Sauf que… si l'ordre parfait fait partie de vos démons, le désordre même relatif vous est insupportable au point de vous interdire toute concentration et travail efficace. Du même coup, le rangement, tâche « non-importante et non-urgente » devient pour vous vital et prioritaire car votre efficacité en dépend.

Témoignage de Monique Pierson

Je me souviens encore du soulagement et de la satisfaction exprimés par un de mes pairs à la suite du rangement de la surface de son bureau – temps pendant lequel j'avais patiemment attendu en le regardant faire… « Ah ! maintenant, je peux travailler ». À l'expression verbale s'était jointe une expression corporelle et une mimique qui avaient eu la vertu de me faire accepter sereinement le temps d'attente infligé. Le dit pair avait été ensuite d'une efficacité redoutable !

8.3.2 Quand tout est urgent, rien n'est urgent !

Combien de fois l'urgent ne l'est pas vraiment ! Ne vous est-il jamais arrivé de devoir produire un mémo de toute urgence pour constater qu'il s'en était allé « poste restante » chez votre correspondant ? Quand il n'a pas été remis aux calendes grecques, une autre urgence étant venue le déloger !

Témoignage de François Duvergé

Je me souviens d'un directeur de Ministère qui, pour probablement se donner de l'importance, ne pouvait pas adresser une demande à ses services sans porter en rouge la mention TTU (Très Très Urgent). Évidemment, devant un tel manque de discernement, lesdits services traitaient ces demandes comme si elles étaient toutes normales, c'est-à-dire non-urgentes.

L'urgence doit être exceptionnelle pour être reconnue comme telle par les collaborateurs, c'est-à-dire justifiant un traitement immédiat, toutes affaires cessantes.



Témoignage de François Duvergé

En quarante ans de carrière publique et privée, à haut niveau, je n'ai que très rarement connu d'affaires réellement urgentes. Par contre, nombre de dossiers traités en urgence à la demande d'une hiérarchie trop zélée, ont ensuite dormi sur le bureau du directeur ou du ministre qui n'en demandaient pas tant !

8.3.3 Gérer son temps, c'est aussi gérer le temps des autres

Deux consignes s'imposent :

- ne pas demander en urgence ce qui ne le nécessite pas vraiment est utile pour ne pas ajouter de stress à celui que peuvent déjà connaître vos collaborateurs ;
- anticiper, ce qui permet d'éviter de demander en dernière minute tout ce qui était prévisible (parfois depuis longtemps mais, en ce temps-là, ceci… n'était pas urgent pour vous !).

Nous conclurons sur ce point : gérer son temps consiste à essayer de « faire le vide », à faire des choix tenant compte des contingences du moment, plus qu'à chercher systématiquement à vouloir tout faire.

Quelles autres décisions seront déterminantes, une fois votre agenda maîtrisé ? Sans nul doute, dans le droit fil de la gestion du temps des autres,

ce seront les décisions qui permettront à vos collaborateurs de vivre le plus souvent en état de *flow*. Vous en serez d’ailleurs, au quotidien, le premier bénéficiaire.

Insistons également sur un autre point essentiel. La qualité d’un manager se mesure aussi à sa capacité à éviter au maximum à ses équipes de subir un stress inutile. Le manager se doit d’être un « absorbeur de stress ». C’est une qualité trop peu souvent soulignée et pourtant indispensable. Quand bien même le manager est-il mis sous pression par sa hiérarchie, il doit s’efforcer de ne pas transmettre cette pression à ses collaborateurs (et encore moins de l’amplifier). Ne pas se trouver pris dans une ambiance tendue, ne pas subir de stress paralysant ou anxiogène sont des conditions de travail très prisées des managés et constituent un élément majeur de l’efficacité au travail.

Wesley trouve que *« Le chef doit faire refaire le travail mal fait, mais qu’il ne doit pas crier dessus. »*.



8.4 Décider de l’organisation : rien de plus simple… sur le papier !

Qui n’a pas entendu répéter à l’envie : c’est une question d’organisation. Cette affirmation laisse à penser que l’organisation, en elle-même, permet de résoudre tous les problèmes et de faire face, presque par magie, à tous les aléas qui jalonnent nos journées.

Pour Raphaël, *« Le chef organise le travail et le fait faire. »*



Il suffirait de compléter l'organisation par quelques démarches ou quelques outils et le tour serait joué : un organigramme reflet d'une organisation logique où « toutes les cases sont remplies », une bonne définition du « Qui fait Quoi », quelques reportings bien pensés, des programmes d'amélioration des points faibles des uns et des autres.

Sauf que les faits sont têtus : cela ne fonctionne pas comme ça dans la réalité, car *« Là où on met de l'ordre, les collaborateurs attendent qu'on mette plus de vie*[85] *»*. Ces dispositions ne sont jamais que les réponses habituellement apportées à un problème mal posé.

N'en auriez-vous pas déjà fait l'expérience ?

Tableau 8.1 Des outils et de leurs limites

Ne trouveriez-vous pas dans votre expérience professionnelle :	
Une procédure « bien léchée » mais aux effets pervers ?	Comme ces logiciels qui empêchent de travailler ou ces processus de traitement des réclamations clients, certes sécurisés, mais qui n'aboutissent qu'à mécontenter encore plus le client. ....
Un état de reporting qui perdure, mais n'a plus guère d'utilité ?	Comme un indicateur dont la connaissance ne conduit jamais à décider et passer à l'action. ....

85 Fondation Nationale Entreprise et Performance, présentation du rapport de la mission 2011 : « Les ressources émotionnelles ou comment ériger le facteur humain en élément de solidité pour les entreprise et les administrations ? ».

Ne trouveriez-vous pas dans votre expérience professionnelle :	
Une amélioration d'un de vos points faibles que l'on vous signale depuis des lustres ? Avec pour seul effet de n'avoir aucun effet (ou si peu !) malgré tous vos efforts ?	Comme une dysorthographie : vouloir y remédier à l'âge adulte s'apparente à la quête du Graal ; cela a toutes les allures d'un vœu pieux. Pourquoi y revenir année après année ? Dans ce cas, ne serait-il pas plus adapté de prendre en compte cette caractéristique et de trouver une parade pour en gommer les effets néfastes ? Par exemple : faire relire par un collègue plus doué en orthographe ses écrits majeurs, ou toute autre solution envisageable dans le contexte. ....
Des indicateurs de performance contre-productifs ?	Comme, pour un employé de centre d'appel, la durée moyenne des appels (au risque de ne pas résoudre le problème du client et de n'avoir pour conséquence que d'avoir renforcé le mécontentement du client). ....
Des définitions de fonction obéissant aux règles de l'art, mais obsolètes ?	Certaines activités décrites ne sont plus d'actualité, alors que d'autres, effectivement assurées, ne sont pas mentionnées. Le bon sens et la bonne volonté de tous y pallient, en leur absence les dysfonctionnements seraient garantis. ....

L'organisation n'est pas une fin en soi. Elle n'est qu'un moyen dont l'objet est de permettre que talents et efficience riment. Ce qui suppose de partir des hommes autant que de la technique et de conjuguer ces deux aspects de concert.

La bonne question n'est pas : « Quelle organisation servira au mieux la réalisation de processus bien établis ? », mais bien plutôt « Quelle organisation sera efficiente avec les personnes composant l'équipe ? ».

Au-delà de la vision mobilisatrice, quelle organisation amènera les collaborateurs à remiser l'ennui ou l'indifférence au placard et entretiendra chez eux l'énergie utile au bon exercice de leur fonction ?

8.4.1 La plus belle femme du monde ne peut donner que ce qu'elle a

Nous avons eu l'occasion de dire adieu à la *dream team*[86]. Inutile de rêver l'équipe idéale à coups de « Et si… » ou de « Mais si… ».

Pour deux raisons :

4. Vous ne changerez pas fondamentalement vos collaborateurs. « Ne jamais croire aux contes de fées[87] ». Laissez au dysorthographique ses fautes d'orthographe, laissez au « rêveur » son penchant pour l'imagination et au « faiseur » sa propension à passer à l'action. Votre rôle est de rechercher dans quelles situations professionnelles ces caractéristiques seront des atouts, d'aider chacun à exploiter ses talents et à « devenir plus que ce qu'il est déjà[88] » Votre rêveur et votre faiseur alliés sur un même projet novateur feront d'ailleurs merveille : les rêveurs prolifiques en idées alimenteront les faiseurs, lesquels veilleront au réalisme de ces idées. Songeons au fabuleux tandem formé par le designer Calvin Klein (rêveur) et son ami d'enfance Barry Schwartz (faiseur), à celui formé par le styliste Ralph Lauren et Roger Farah, et à bien d'autres encore, dans le monde de la mode notamment.
5. N'imaginez pas que l'herbe est plus verte ailleurs. Elle l'est… *« jusqu'à ce qu'on découvre que c'est du gazon artificiel »*, comme le dit Jacques Salomé[89] ! N'avez-vous pas vous-même expérimenté cruellement cette vérité après avoir recruté un collaborateur ? « Tout nouveau, tout beau » et puis… comme tout un chacun il avait ses points forts et… ses points faibles ! Ne vous est-il jamais arrivé de penser que vous cumuliez les difficultés quand d'autres collègues semblaient être épargnés ?

Témoignage de Monique Pierson

Pour ma part, il m'est arrivé de penser que je cultivais un art certain dans l'accumulation des difficultés à surmonter alors que l'un de mes collègues semblait définitivement devoir être épargné. Jusqu'au jour où je lui ai succédé et ai découvert… que la situation dont j'héritais était encore plus problématique que celle que je quittais…

À la réflexion, pourquoi en aurait-il été autrement ? Un cadre n'est-il pas là justement parce qu'il y a des problèmes à anticiper, à résoudre, à contourner et que la vie quotidienne est faite d'aléas, d'imprévus, de dysfonctionnements et qu'elle n'est pas un long fleuve tranquille ? Sinon à quoi servirait-il donc ? Les collaborateurs connaissent leur métier !

86 Voir le chapitre 4, paragraphe 4.3 Entre rêve et réalité.

87 Salomé Jacques, Galland Sylvie, *Si je m'écoutais… je m'entendrais,* Éditions J'ai lu, 2012.

88 L'expression est de Marcus Buckingham et Curt Coffman.

89 Salomé Jacques, Galland Sylvie, *Si je m'écoutais… je m'entendrais,* Éditions J'ai lu, 2012.

À partir de ces constats, la « bonne question » pour le manager n'est plus « quelle est l'organisation la plus rationnelle ? » mais bien plutôt « comment optimiser l'organisation compte tenu des personnes qui composent l'équipe ? ».

8.4.2 Pour organiser, misez sur les points forts de vos équipes

Milahy Csikszentmihalyi nous fournit la clé de cette démarche : cet état bénéfique d'énergie qu'il appelle *flow* apparaît, dans les situations « normales » (sans stress abusif), lorsque compétences et implication sont réunies (voir figure 8.1) : « Contrairement à ce que la plupart d'entre nous croyons, le *flow* n'est pas simplement quelque chose qui nous arrive par hasard. Nous le faisons arriver, il est le résultat de ce que nous faisons le mieux[90]. ». Le *flow* fait son apparition lorsque la personne est impliquée dans son travail, qualifiée pour le job occupé et qu'elle peut y exercer ses talents naturels.

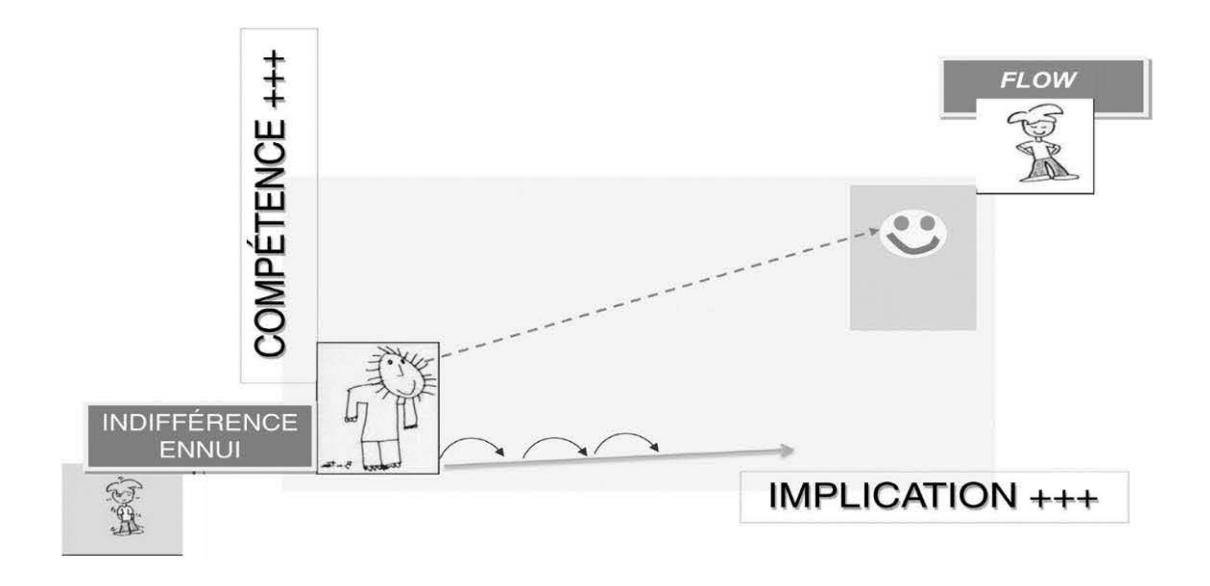


Figure 8.1 Au-delà de l'organisation, le « *flow* »

Partant, les décisions d'organisation ont tout intérêt à être prises en tenant compte des spécificités de chacun. Il s'agit de mettre en œuvre, au travers de l'organisation, une vraie stratégie de performance et de succès, pour l'entreprise comme pour ses collaborateurs.

90 Déclaration de Mihaly Csikszentmihalyi en 2003, rapportée par le Professeur Charles-Henri Amherdt lors d'une conférence donnée à l'Université de Laval le 3 décembre 2003.

Cette démarche suppose de s'intéresser aux compétences et aux états émotionnels dans lesquels se trouvent les collaborateurs ; pour ensuite penser l'organisation, avec pour cible de « marier » le mieux possible les activités à mener à bien et les talents des collaborateurs.

Mihaly Csikszentmihalyi a recensé neuf états émotionnels possibles (voir figure 8.2), fruits du croisement entre le niveau d'implication et le niveau de compétence.

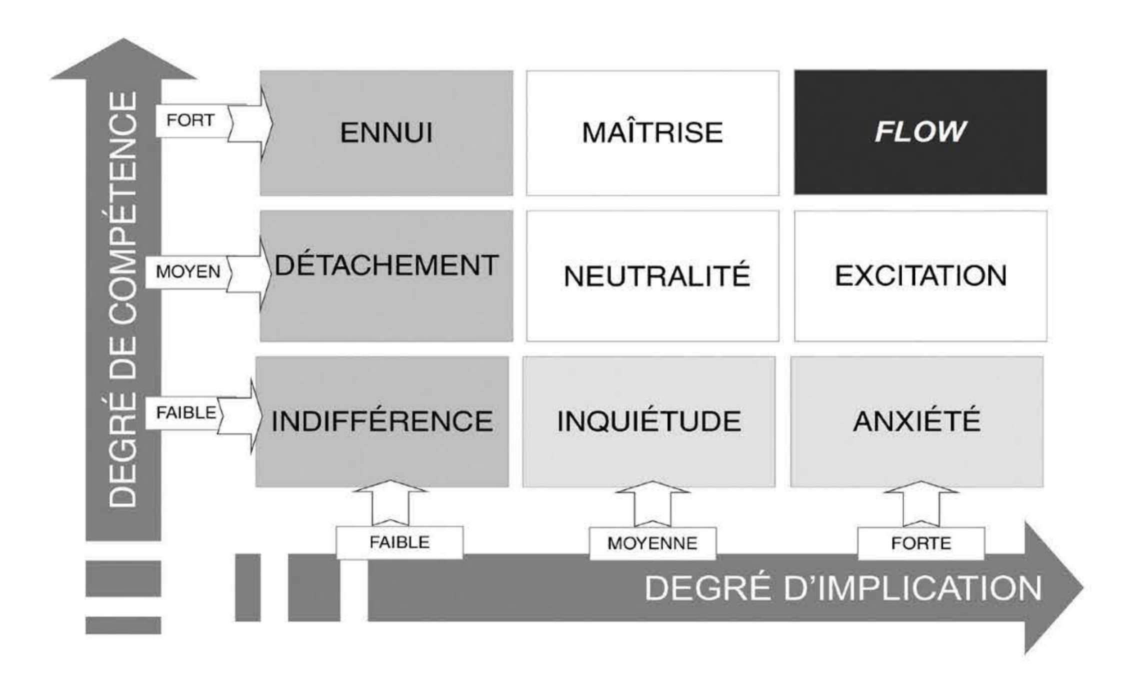


Figure 8.2 Les états émotionnels au travail[91]

Il va de soi que :

- l'ennui, le détachement et l'indifférence, ne peuvent conduire une équipe vers des sommets ;
- trop d'anxiété et d'inquiétude paralyseront ;
- maîtrise, *flow* et excitation seront source de dynamique.

91 Modèle inspiré de Mihaly Csikszentmihalyi, Fausto Massimini et Massimo Carli.



En ce sens, il est intéressant de dresser le bilan émotionnel d'une équipe.

Exemple

Prenons deux exemples (tirés de cas réels).

Premier exemple : une équipe travaillant dans le secteur des loisirs.

Que nous dit son état émotionnel (voir figure 8.3) ?

Il nous indique que quasiment un tiers de l'effectif est en état de *flow* : l'énergie est au rendez-vous et l'est suffisamment pour qu'elle puisse « faire tâche d'huile » sur les 34 % d'états intermédiaires, pour autant que l'animation de l'équipe entretienne une bonne dynamique collective (voir « un soleil qui brille »).

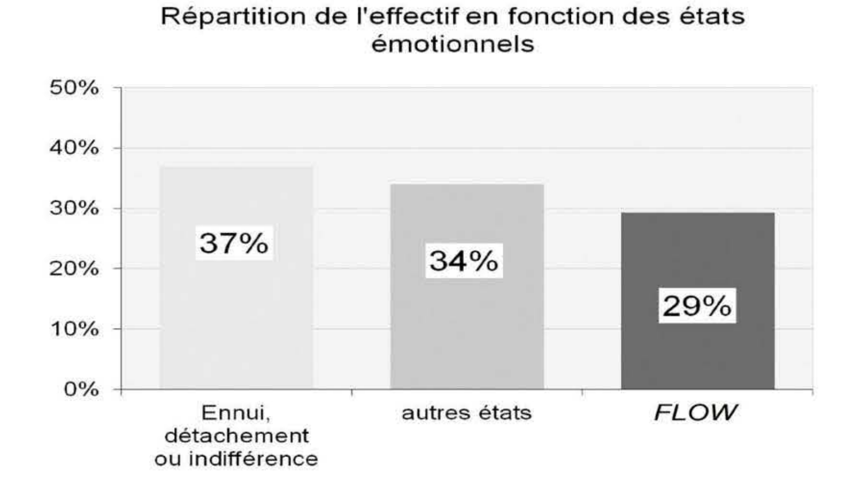


Figure 8.3 Exemple 1 : état émotionnel de l'équipe A

Par contre un peu plus du tiers de l'effectif est peu impliqué dans sa vie professionnelle. Cela mérite d'y regarder de plus près. Que voit-on ?

Que, parmi ces 37 % de collaborateurs peu impliqués, 29 % sont compétents mais non-impliqués, d'où leur ennui (voir figure 8.4). Leur travail actuel ne les intéresse plus, il est clair que le remède passe par une mobilité ou un enrichissement de leur fonction.

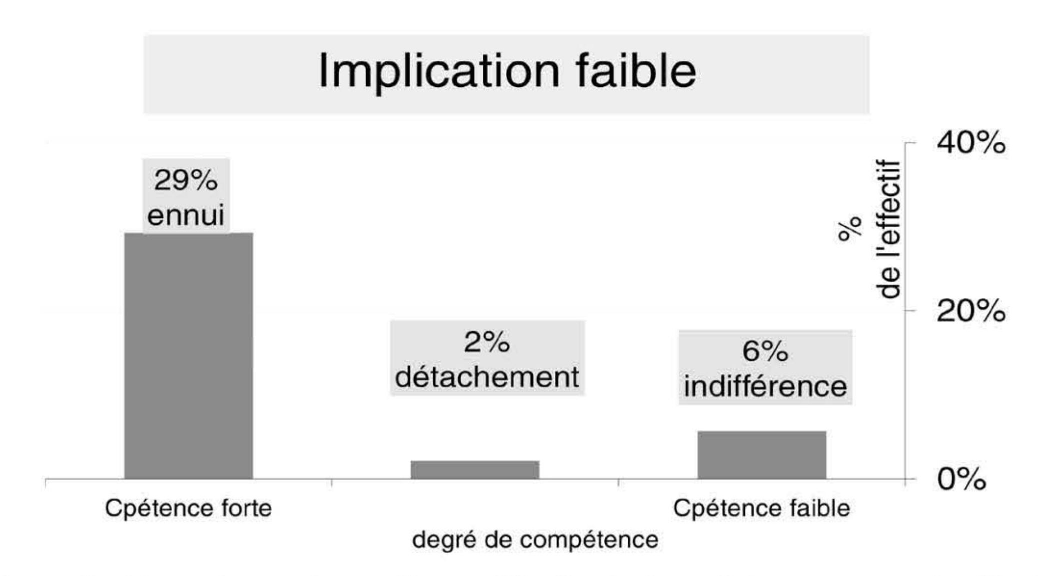


Figure 8.4 Exemple 1 : qu'en est-il, pour l'équipe A, des collaborateurs peu impliqués ?

Second exemple : une équipe travaillant dans le secteur des assurances.

Que nous dit son état émotionnel (voir figure 8.5) ?

Il nous indique que cette équipe fait son travail sans y prendre goût.

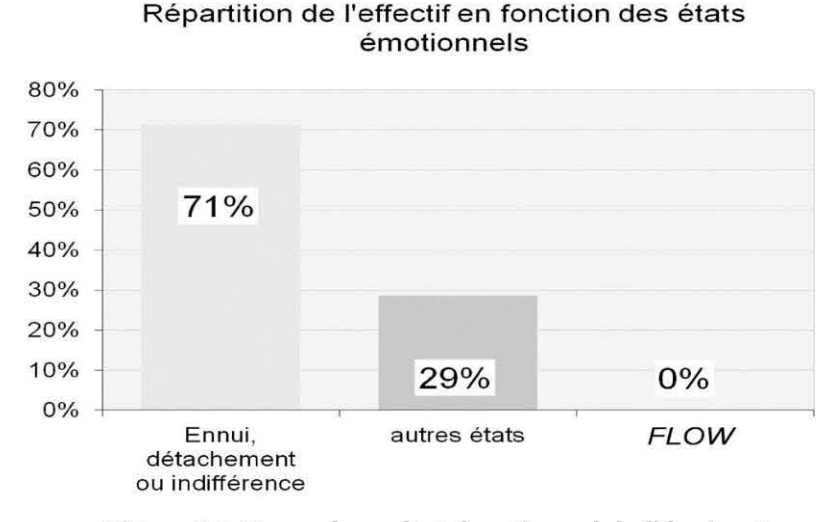


Figure 8.5 Exemple 2 : état émotionnel de l'équipe B

L'ennui y règne en maître (voir figure 8.6) : il y a de la compétence mais pas d'enthousiasme. Cet état est dominant, ce qui laisse penser que ce ne sont pas tant les collaborateurs qui sont en cause que l'organisation. Le contenu des postes proposés n'est probablement pas à la hauteur des attentes des collaborateurs en raison d'un « sous-emploi » de ces collaborateurs au regard de leur qualification.

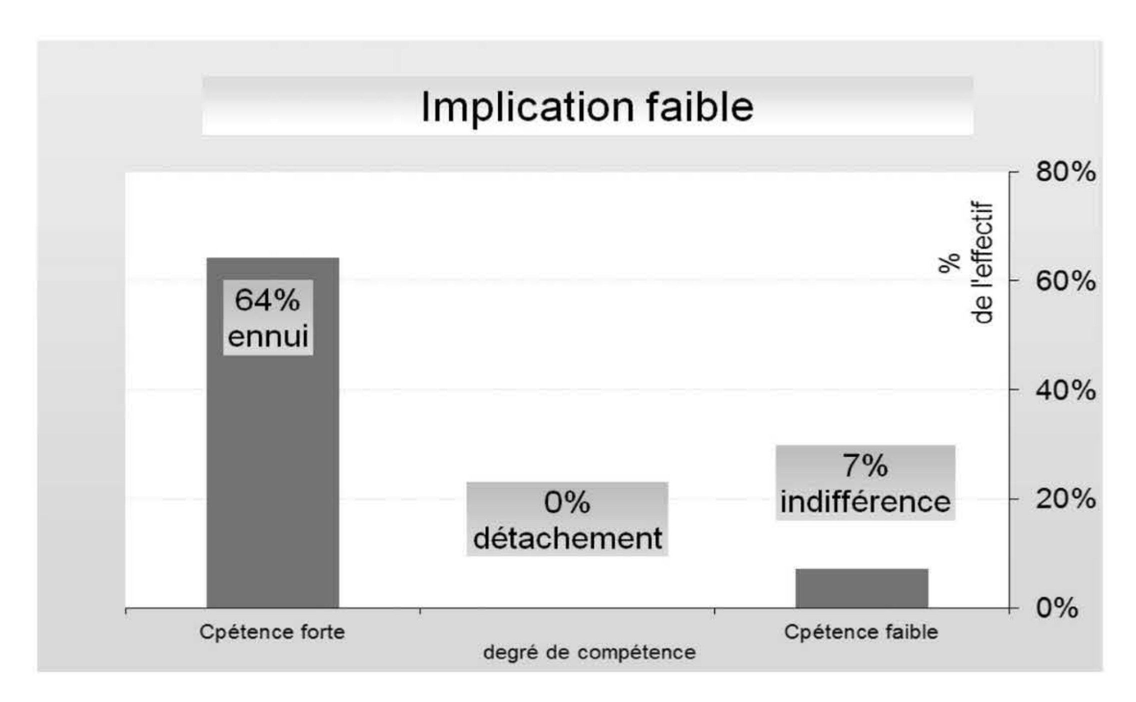


Figure 8.6 Exemple 2 : qu'en est-il, pour l'équipe B, des collaborateurs peu impliqués ?

Y a-t-il quelques relais susceptibles de redonner un peu de couleur à cette équipe ? Un détour par les autres états émotionnels rencontrés nous renseigne (voir figure 8.7).

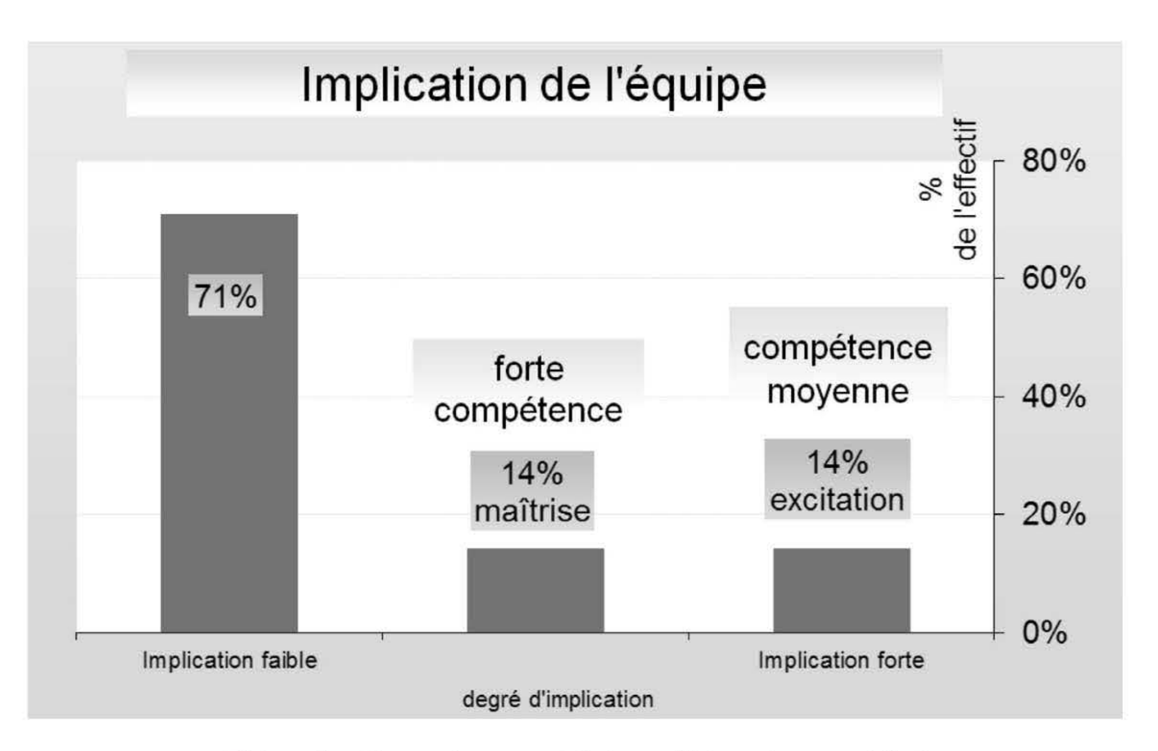


Figure 8.7 Exemple 2 : y a-t-il des collaborateurs relais ?

14 % des collaborateurs maîtrisent leur fonction ; cette catégorie évoluera probablement plus vers l'ennui que vers le *flow* car leur fonction ne leur réserve plus de surprise. Restent 14 % de collaborateurs pour lesquels le poste occupé constitue un défi.

Ces collaborateurs sont en état de diffuser de l'énergie autour d'eux. 14 %, c'est assez pour enclencher une dynamique sur laquelle le manager peut s'appuyer dans son action managériale. Mais dans le cas présent, le problème est autre : il s'agit de la distorsion entre la qualification des collaborateurs et le contenu des fonctions qu'ils ont à remplir.

Quelles que soient ses qualités, le manager ne pourra, à lui seul, remédier à des problèmes qui renvoient à la politique générale de l'entreprise, notamment en matière de recrutement ; en l'espèce, la surqualification des collaborateurs au regard des fonctions à tenir.

Convaincu(e) par l'importance de la prise en compte de l'état émotionnel ?

Voulez-vous tester ?

Tableau 8.2 Quel est, au travail, votre état émotionnel le plus fréquent ?

Répondez le plus spontanément possible à la proposition suivante : « parmi les huit situations décrites ci-dessous, choisissez celle qui décrit le mieux ce que vous ressentez le plus souvent lorsque vous êtes au travail ».	
Un peu de lassitude ou un manque d'intérêt, malgré une réelle maîtrise de votre fonction. **3**	Sécurité professionnelle : vous dominez votre fonction, elle ne vous réserve plus de surprises. **5**
Un sentiment de recul, presque d'indifférence par rapport à votre fonction. **1**	Appréhension du fait de l'insuffisante maîtrise de votre fonction, d'intérêt d'ailleurs médiocre. **8**
Démotivation, désintérêt… l'activité, de ce fait, n'est pas vraiment maîtrisée. **6**	Sentiment de confiance et de plaisir… votre fonction est à la fois maîtrisée et source de découvertes. **4**
Très vif intérêt pour votre fonction dont vous découvrez souvent de nouveaux aspects : saurez-vous y faire face ? **7**	Fébrilité face à une fonction que vous percevez comme de grand intérêt, mais que vous savez ne pas maîtriser. **2**

Vous avez répondu aussi honnêtement que possible à la question ; votre réponse est celle correspondant au numéro…

Le tableau ci-dessous vous indique les émotions correspondant aux différentes situations décrites dans le tableau précédent : derrière votre vécu professionnel se cache une émotion[92] (voir figure 8.9).

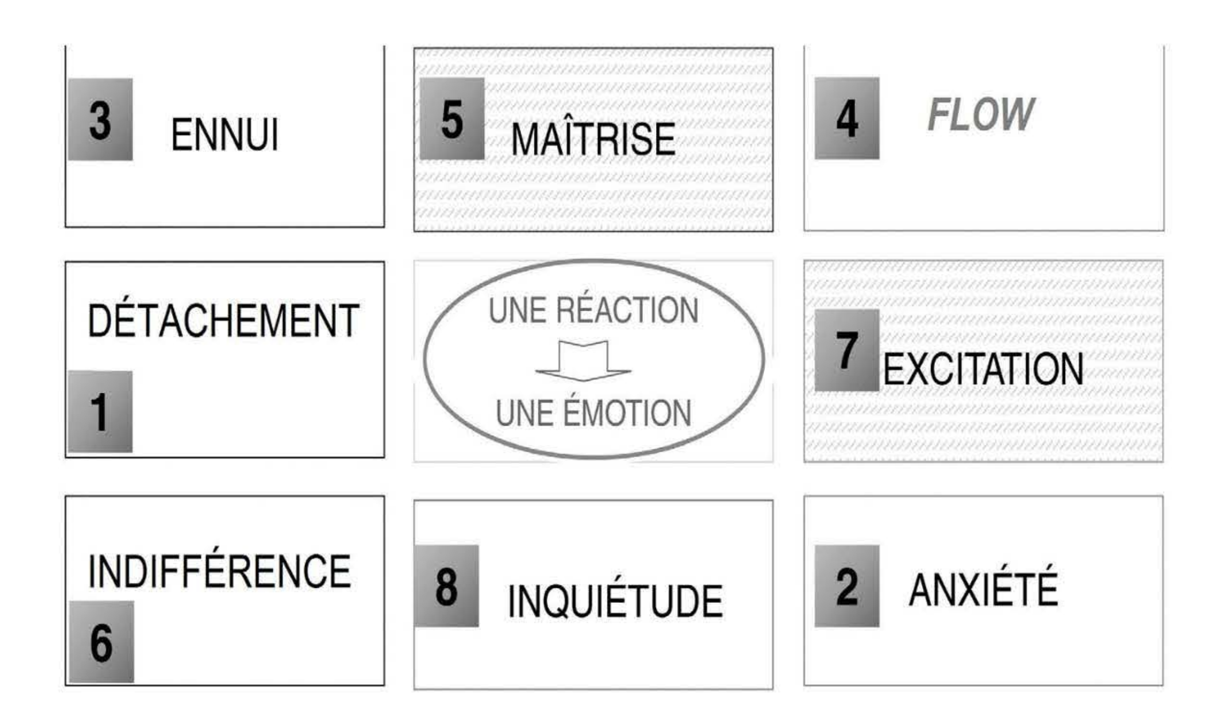


Figure 8.9 Au travail, votre état émotionnel le plus fréquent

Vous n'êtes pas souvent en état de *flow* ?

Selon les études menées, au travail, seulement 15 à 20 % des personnes feraient l'expérience du *flow* tous les jours… la grande majorité le connaîtrait « à l'occasion », et 15 à 20 % ne l'auraient jamais ressenti.

La bonne nouvelle, c'est que vous savez maintenant ce à quoi il convient de remédier pour vous en approcher. Votre émotion tient à la fois de votre intérêt pour votre poste (implication) et de votre degré de maîtrise de votre fonction (compétences).

En vous retournant sur votre parcours professionnel, n'avez-vous d'ailleurs pas vécu différemment certaines périodes ? Quels étaient alors vos niveaux d'implication et de compétence ?

92 Outil diagnostic construit en collaboration avec Sylvie Lainé à partir des travaux de Mihaly Csikszentmihalyi.

Tableau 8.3 Votre parcours professionnel en termes d'implication et de compétence

Période	État émotionnel	Degré de compétence (de 1 à 5 = maxi)	Degré d'implication (de 1 à 5 = maxi)
Période 1 :	....	....	....
Période 2 :	....	....	....
Période 3 :	....	....	....

N'est-ce pas l'implication, la motivation qui « met en mouvement » et la compétence – ni trop (l'ennui guetterait), ni trop peu (l'anxiété et le stress l'emporteraient) – qui permettent d'apprécier son travail ?

Si le bilan émotionnel de l'équipe est si important, il s'agit dès lors, pour le manager de bâtir une organisation qui permette de faire coïncider le plus possible, pour chacun de ses collaborateurs, la fonction et ses compétences (ou mieux, ses talents[93]).

8.4.3 Comment mettre en musique ?

Tout simplement en procédant à un état des lieux :

- ► L'analyse de la chaîne des processus[94] permet d'identifier les opérations à mener et les compétences nécessaires à la réalisation de ces opérations.
- ► En parallèle, la photographie des compétences que les différents membres de l'équipe détiennent et souhaitent exercer permet d'identifier les tâches qu'ils réaliseront avec le plus d'efficacité et de motivation.
- ► Le croisement des compétences nécessaires avec celles détenues par les collaborateurs permet d'optimiser l'affectation des collaborateurs aux différentes activités.

93 Le talent correspond à une prédisposition particulière de la personne qui lui vaut, dans le domaine pour lequel elle est talentueuse, d'apprendre vite, de réussir mieux que la moyenne des personnes et de ne jamais se lasser d'exercer son talent. On dira d'une personne talentueuse dans un domaine, qu'elle est douée.

94 La chaîne des processus indique la succession des opérations à réaliser pour mener à bien une activité donnée.

Ce n'est qu'ensuite que l'on pourra finaliser les définitions de fonction.

Pour illustrer le propos, une présentation recourant au tableur Excel est proposée. Il convient de ne pas prendre ce « déroulé » à la lettre ; il n'est là que pour faciliter la compréhension de la méthode. C'est surtout la démarche à adopter, la réflexion à mener qu'il convient de retenir.

Exemple

Pour cette illustration, nous avons retenu deux extraits de ces matrices (cas d'un service achats).

La première matrice (voir figure 8.4) croise les différentes tâches à réaliser (axe vertical) et les compétences sollicitées pour réaliser chacune d'elle (axe horizontal) en précisant quel niveau de compétence est requis (fortement, moyennent, faiblement ou pas du tout).

Tableau 8.4 Matrice « tâches x compétences »

Compétence fortement requise = 5, moyennement requise = 3, faiblement requise = 1, non requise = 0 / **Tâches à réaliser**	Travailler avec son corps, sa force physique	Travailler avec des outils	Utiliser des mots, s'exprimer avec aisance	Promouvoir une idée, un produit, un projet	Faire preuve de leadership	Aider et soutenir autrui	Travailler en équipe
Analyser les besoins émis par les clients internes	0	0	1	3	0	5	3
Construire une relation solide (respect et confiance mutuelle) avec les clients internes	0	0	1	1	3	5	5
Qualifier les fournisseurs (prospect, potentiel, qualifié, référencé, privilégié)	0	0	0	0	0	0	0
Piloter la performance fournisseurs	0	0	5	0	3	3	3
Consolider les besoins	1	0	0	1	3	3	3

La seconde matrice (voir figure 8.5) croise les compétences sollicitées pour réaliser chacune des tâches (axe horizontal) et les compétences détenues par chacun des collaborateurs (axe vertical) en précisant le degré de maîtrise acquis (très élevé, fort, moyen, limité, faible ou inexistant).

Tableau 8.5 Matrice « compétences sollicitées x compétences détenues »

Compétences Compétence très élevée - expertise = 5, compétence forte, maîtrise = 4, compétence moyenne = 3, compétence limitée = 2, compétence faible = 1, aucune compétence = 0 / **Collaborateurs**	Travailler avec son corps, sa force physique	Travailler avec des outils	Utiliser des mots, s'exprimer avec aisance	Promouvoir une idée, un produit, un projet	Faire preuve de leadership	Aider et soutenir autrui	Travailler en équipe
Delphine	3	5	3	1	3	5	5
Julien	3	3	3	1	1	5	5
Agnès	3	5	1	1	1	5	5
Didier	3	3	3	1	1	2	5
Karine	3	3	4	1	3	1	4
....							

C'est du croisement de ces deux données que naîtra l'organisation optimale pour une équipe donnée, pour une mission donnée, à un moment donné. Il s'agit de chercher, au mieux des possibilités de :

- ne pas solliciter un collaborateur réfractaire à une tâche donnée pour réaliser cette tâche,
- confier à un collaborateur les tâches qui requièrent les compétences dont il dispose.

Bien entendu, la situation ne sera généralement pas idyllique : il se peut qu'aucun des collaborateurs ne dispose de certaines compétences requises. Il se peut également qu'un collaborateur n'ait que peu des compétences attendues…

Le manager fera souvent « au mieux » et s'attachera ensuite à réduire les écarts constatés à l'aide des différentes actions de Gestion des Ressources Humaines qu'il pourra mettre en œuvre (formation, mobilité fonctionnelle, recrutement).

Exemple

Pour poursuivre, avec l'exemple (partiel) donné (voir figure 8.2) :

Pour analyser les besoins des clients internes, Delphine, Julien et Agnès ont les compétences nécessitées par l'analyse des besoins, sauf une – l'aisance dans l'expression – compétence qui fait défaut à l'entreprise.

Delphine est la plus indiquée pour construire une relation de confiance. Julien, Agnès et Karine peuvent être envisagés, mais ils auront, chacun, à progresser sur une des compétences requises : Julien et Agnès pour asseoir leur leadership, Karine pour venir en aide et soutenir autrui.

Delphine est la mieux placée pour piloter la performance fournisseurs. Julien et Karine peuvent être envisagés, mais ils auront, chacun, à progresser sur une des compétences requises, celle déjà mentionnée lorsqu'il s'agissait de construire une relation de confiance.

Etc.

Tableau 8.6 L'état des lieux : qui a les compétences pour Quoi ?

Compétences requises / Tâches à réaliser	Utiliser des mots, s'exprimer avec aisance	Promouvoir une idée, un produit, un projet	Faire preuve de leadership	Aider et soutenir autrui	Travailler en équipe
Analyser les besoins émis par les clients internes		Carence		Delphine Julien Agnès	Tous
Construire une relation solide (respect et confiance mutuelle) avec les clients internes			Delphine Karine	Delphine Julien Agnès	Tous
Piloter la performance fournisseurs	Delphine Julien Didier Karine		Delphine Karine	Delphine Julien Agnès	Tous
Consolider les besoins			Delphine Karine	Delphine Julien Agnès	Tous

Au passage, il est à noter que Delphine dispose de l'ensemble des compétences requises, à l'exception de l'aisance dans l'expression. Elle est une ressource précieuse, mais ne risque-t-elle, à terme, de connaître l'ennui ? *A contrario*, Didier est handicapé car il ne dispose d'aucune de deux compétences très sollicitées par les différentes tâches : leadership et capacité à aider et soutenir autrui.

« Dans la vie de tous les jours », sur le terrain, de notre expérience, cette réflexion se présente rarement de manière aussi « structurée » et se passe fort bien de tableur. Il s'agit beaucoup plus souvent d'une réflexion « morcelée »,

itérative, menée à temps « perdu » ou « masqué », jusqu'à ce que LA solution jaillisse et s'impose d'elle-même. Raisonnement et intuition se nourrissent mutuellement, imposant de laisser du temps au temps, le temps de « mûrir » la réflexion.

Exemple

C'est ainsi que, sans l'aide d'aucun tableur, des organisations « sur mesure » peuvent voir le jour. Dans une salle de remise en forme, le planning est une activité à fort enjeu : la satisfaction des clients (en fonction de leur âge notamment, les clients n'attendent pas les même types de cours), le bien-être des collaborateurs (il n'est pas physiquement tenable d'enchaîner plusieurs cours cardio, il n'est pas non plus satisfaisant de couper la journée de travail en trois ou quatre séquences) et le résultat économique (la survie de telles entreprises tient au fait de contenir sérieusement la masse salariale) en dépendent.

De manière atypique, mais très efficiente, dans un groupe comportant plusieurs salles, la réflexion proposée a abouti à ce que l'établissement des plannings ne relève pas d'une fonction donnée. Cette responsabilité est, de fait, confiée à la personne qui est la plus apte à se charger de cette tâche et qui a de l'intérêt pour ce travail. C'est tantôt un manager, un professeur ou même un commercial.

Mais comment faire si personne n'a les compétences requises pour certaines tâches ?

Rappelez-vous ! Si vous n'avez pas les compétences dans vos équipes, vous avez peut-être les talents qui permettent rapidement d'acquérir ces compétences.

Exemple

Une certaine confusion règne entre les deux termes de « compétence » et de « talent », souvent indifféremment employés.

En réalité, ils ne sont pas équivalents. Toute compétence n'est pas un talent : je peux jouer du piano, conduire une voiture, rédiger un rapport ou tenir une comptabilité générale avec compétence sans pour autant être talentueux dans chacun de ces domaines. Mozart était talentueux ; beaucoup de pianistes sont émérites, mais peu ont le talent d'un Mozart et auraient été capables de lire la musique dès 3 ans, d'écrire une symphonie à 8 ans et être en mesure à 14 ans de retranscrire de mémoire, en l'ayant entendu une seule fois dans la chapelle Sixtine, le *Miserere* de Gregorio Allegri alors jalousement gardé par le pape (le jouer hors de Rome pouvait valoir l'excommunication !).

Si une compétence peut être acquise, sans que son détenteur ne possède le talent qui y préside, il se peut aussi qu'un talent ignoré de l'intéressé soit révélé à l'occasion de l'exercice d'une nouvelle activité ou de l'acquisition d'une nouvelle compétence.

La Gestion des Ressources Humaines devrait s'intéresser aux talents tout autant qu'aux compétences, elle devrait viser la découverte des talents tout autant que se préoccuper de l'acquisition de compétences.

8.4.3 Entre compétence et implication… pas d'hésitation

Entre compétence et implication, c'est l'implication dont le manager doit se soucier en premier (voir figure 8.7). Il est inutile de former une personne à réaliser une activité pour laquelle elle n'éprouve aucun intérêt. *A contrario*, si une personne a une réelle appétence pour une activité et l'envie de s'y investir, même si elle est formée de manière approximative, il y a toutes chances qu'elle parvienne à trouver les moyens de réussir.

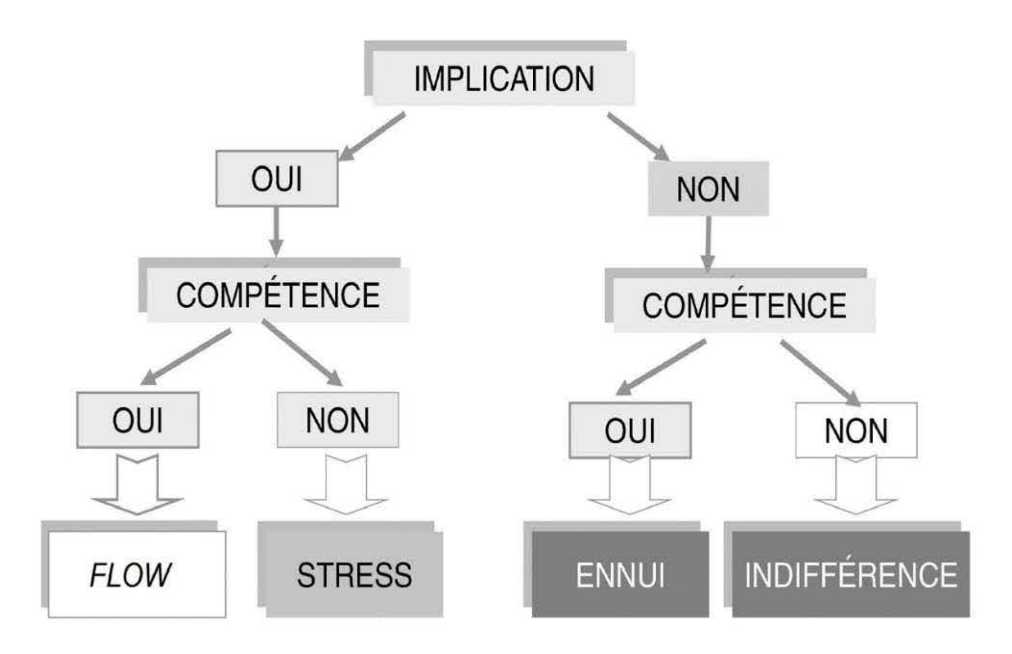
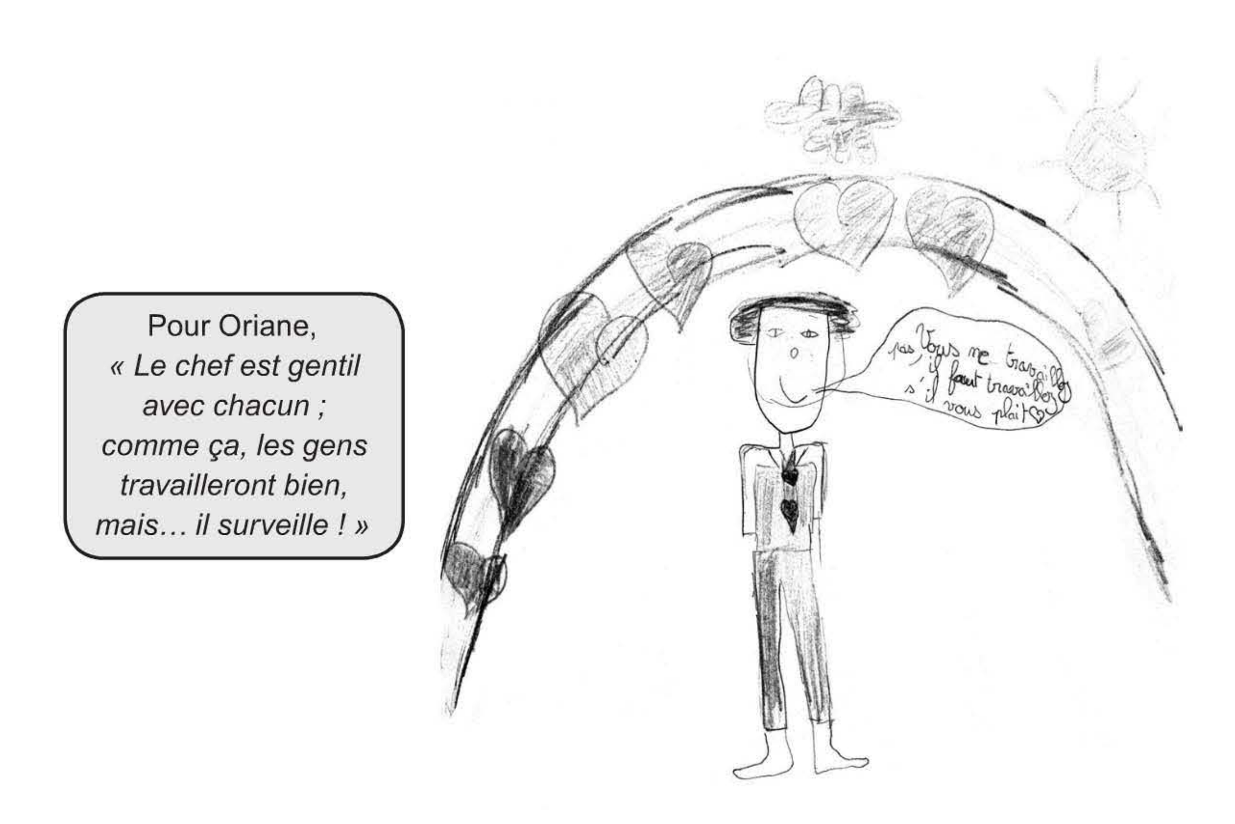


Figure 8.7 Se soucier en priorité de l'implication des collaborateurs

Sans implication, avec ou sans compétence, le résultat est peu enviable. En revanche, lorsque la mobilisation est là, le seul point auquel veiller est de laisser du temps au temps : le temps nécessaire à l'acquisition des compétences requises par la formation et l'expérience. Il est souhaitable de graduer progressivement le niveau d'exigence pour ne pas laisser le stress prendre le pas sur le plaisir d'apprendre et de développer son potentiel. Le « tout, tout de suite » n'est pas de mise.

En guise de conclusion, insistons enfin sur un point : contextuée et temporaire, une organisation présente deux caractéristiques incontournables :

- chaque entité a sa propre organisation, ce qui peut limiter les possibilités de standardisation et tord le cou au mythe de l'organisation idéale, du type « prêt-à-porter » ;
- il faudra remettre l'ouvrage sur le métier régulièrement, et en particulier à chaque modification de la configuration de l'équipe ou à chaque évolution des activités à mener à bien.



Ceci étant, le jeu en vaut bien la chandelle : le bien-être des collaborateurs au travail, l'atteinte des objectifs et plus généralement la performance sont au bout du chemin.

Arrivé à ce stade, le « manager – décideur » a doté son équipe d'une vision mobilisatrice, de valeurs agissant comme un vecteur très fort de cohésion et d'une organisation soucieuse de valoriser les talents de chacun (voir figure 8.8).

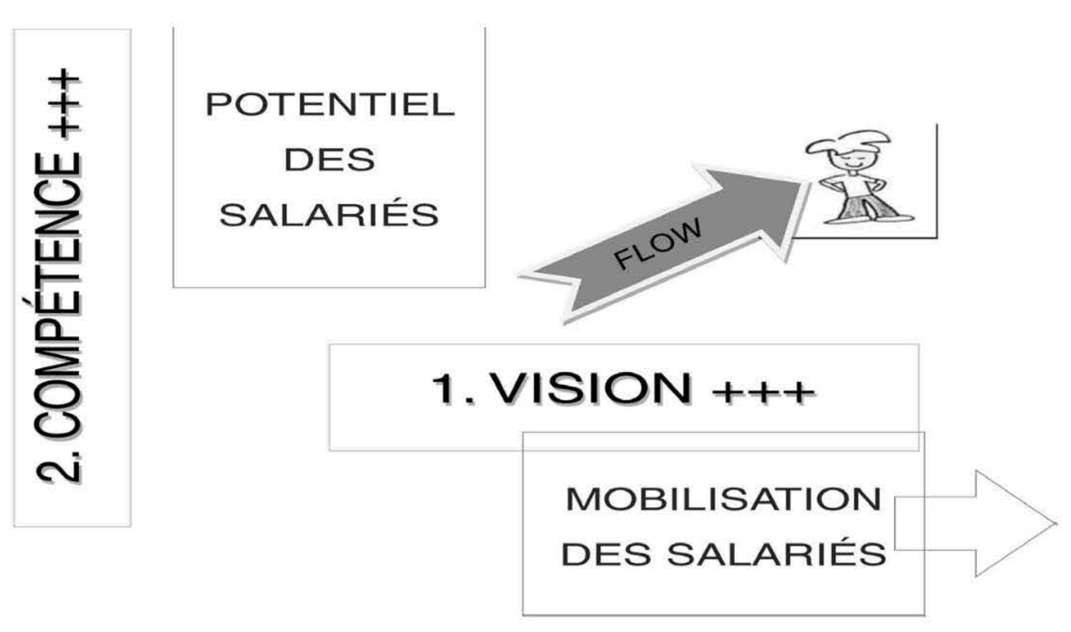


Figure 8.8 Des fondations solides

Avons-nous pour autant passé en revue tous les « fondamentaux » du manager ? Le manager peut-il « souffler » un peu ?

Selon notre expérience, nous pouvons affirmer que « non ». Les fondations sont solides, mais il faut encore en permanence entretenir la flamme.

Nous abordons alors la troisième facette du management : l'animation de l'équipe. Elle se joue au quotidien pour que l'équipe se trouve et reste en haut du podium (voir figure 8.9).

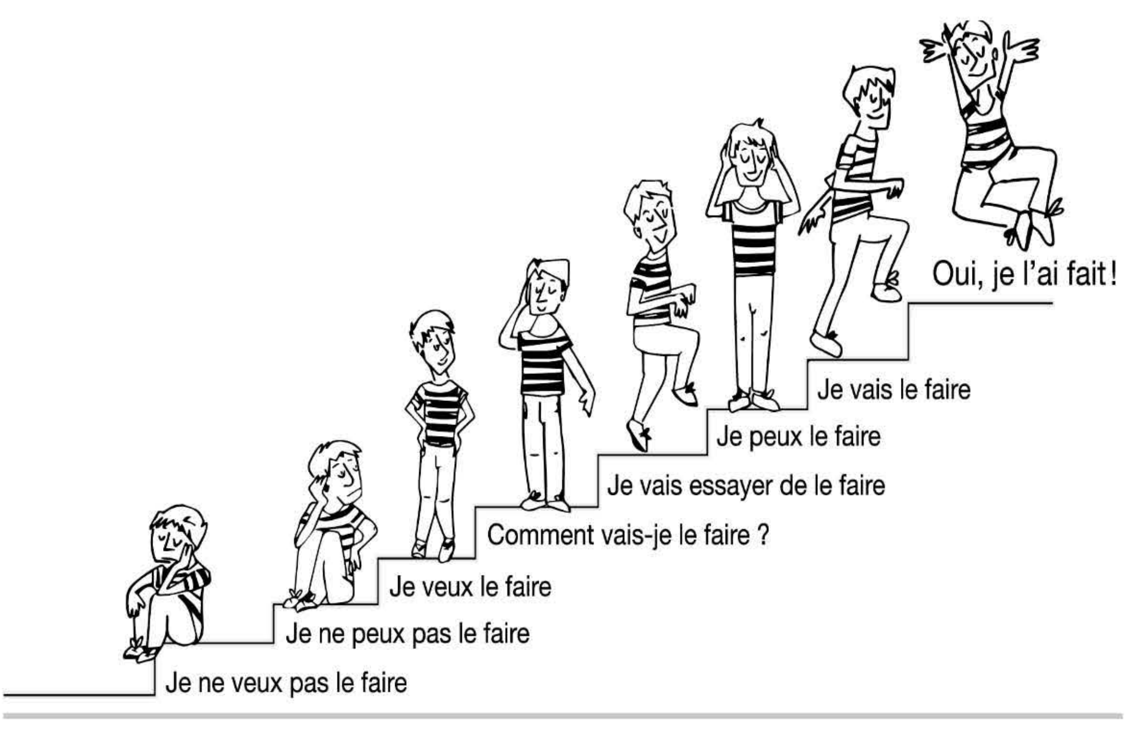


Figure 8.9 Pour rester en haut du podium

Retour sur les points clés

Si le manager doit initier et favoriser le dialogue avec les collaborateurs pour susciter adhésion et mobilisation, c'est à lui que revient la charge de la prise de décision. Il ne peut pas la déléguer et se réfugier derrière ce dialogue pour échapper à sa responsabilité.

Le manager passe son temps à décider, son quotidien est fait de décisions multiples, grandes ou petites, importantes ou non.

Pour prendre une décision de la façon la plus sereine, il faut **garder à l'esprit 4 points majeurs :**

1. Prendre une décision c'est toujours trancher à un moment donné alors que l'on n'est pas bordé à 100 % et qu'il reste des zones d'incertitudes et de risques. Même si l'on a pris le maximum d'informations, de conseils.
2. Une décision doit être expliquée, resituée dans son contexte, mise en perspective au regard du projet collectif et des valeurs de l'entreprise.
3. Prendre une décision c'est toujours déplaire, ici ou là, à ceux qui, pour des raisons les plus diverses, attendaient une décision autre ou une non-décision.
4. Une décision doit être assumée pleinement dans tous ses effets. C'est ainsi que se gagne la confiance des collaborateurs.

La tentation est souvent forte chez les managers de régler les problèmes rencontrés par une modification de l'organisation. Cette attitude, bien souvent, ne règle rien : **le meilleur organigramme sur le papier ne garantit en rien le succès.**

En matière d'organisation il faut miser sur les compétences mais surtout **sur l'implication et l'engagement** des collaborateurs. Il faut privilégier l'organisation qui génèrera le plus possible de *flow*.

Cet état émotionnel bénéfique apparaît lorsque les collaborateurs vivent une expérience optimale parce qu'ils :

– sont impliqués dans leur travail ;

– **sont qualifiés pour leur travail** *;*

– **peuvent exprimer leurs talents naturels.**

Le manager doit avoir le souci de rendre ses collaborateurs les plus compétents et les plus impliqués possible. C'est ainsi que, par une politique délibérée de développement de l'engagement et des compétences, l'entreprise conforte ses capacités à améliorer ses positions sur ses marchés.

9
Un manager animateur

Mini-sommaire

Il ne suffit pas d'avoir une vision partagée, des valeurs, l'organisation qui convient, pour que « tout baigne ». Encore faut-il, au quotidien, entretenir la dynamique créée. C'est le rôle de la communication : réduire les inquiétudes, expliquer, commenter les résultats, montrer les progrès, valoriser les efforts, partager les bonnes nouvelles, exprimer son enthousiasme.

En résumé, échanger sur tout ce qui fait la vie d'une entreprise ; et c'est très lourd. Chester Barnard, un des plus grands auteurs en théorie des organisations, estime que la communication requiert 25 % du temps du dirigeant.

Troisième pilier du management : animer une équipe.

Précisons en préambule que nous ne traitons ici que de la communication interne, interpersonnelle, en tant que pratique managériale.

Animer une équipe, c'est insuffler de l'énergie, donner du mouvement, de la vie. Comment ? En transmettant son énergie, son enthousiasme, en délivrant des informations, en faisant part des émotions, en créant une relation grâce au dialogue, etc.

Pour Angélina,
« Un chef, ça donne envie de le suivre et de participer. ».



Il n'est donc ici uniquement question que d'un des champs de la communication globale (interne et externe en direction de l'environnement).

À noter

Communication interne et externe s'interpénètrent bien souvent sans crier gare, et plus encore avec les nouveaux moyens de communication à disposition sur le web, mettant le manager au centre d'un système d'interactions permanentes. Veiller à la cohérence entre ces deux formes de communications devient un impératif. Marque commerciale et marque employeur, par exemple, ne peuvent être déconnectées l'une de l'autre. Une compagnie d'assurance santé qui ventait dans sa communication commerciale son souci du bien-être de ses clients et affichait en interne sa volonté d'abaisser les coûts et d'augmenter les marges a pu mesurer l'effet dévastateur d'une telle distorsion[95].

9.1 La communication managériale dans tous ses états

La communication tient, pour l'entreprise, le rôle que joue la sève pour les végétaux : elle est le principe vital qui alimente en énergie l'ensemble de l'organisation.

- Une communication « vraie », parce que la confiance est à ce prix.
- Une communication descendante, pour rappeler la vision à laquelle il est souhaitable que tous adhèrent, donner un cadre clair, montrer comment les actions passées et à venir s'insèrent dans ce cadre, expliquer les enjeux, les décisions.
- Une communication ascendante, pour que les informations « du terrain » remontent et soient prises en compte.

Cette communication à double sens est indispensable si l'on souhaite que les initiatives locales soient cohérentes avec les efforts de l'ensemble et que les orientations générales le soient avec la réalité du terrain.

- Des communications horizontales pour que les événements internes soient partagés, fédèrent les équipes et favorisent la cohésion – parce que l'ambiance et la qualité de vie au travail en dépendent, parce que tous les collaborateurs ont besoin de sentir que, par leurs actions, au jour le jour, ils font l'histoire.
- Et d'une manière générale, toute communication en ce qu'elle exprime, ou non, une forme de « reconnaissance » de la part de l'émetteur en direction de son interlocuteur. Tout un chacun a besoin de reconnaissance pour pouvoir exister et avoir de lui-même une image positive : la reconnaissance de la hiérarchie, et en particulier de son manager direct, importe plus encore que toute autre dans l'entreprise.

95 Exemple cité par Manageris, synthèse n° 138a. Source : Coumau Jean-Baptiste, Gagne Jean-François et Josserand Emmanuel, *Manager par la marque*, Éditions d'Organisation, 2005.

 **Témoignage de François Duvergé**

Je me suis toujours donné pour règle de demander au collaborateur qui a instruit un dossier de m'accompagner aux réunions où ce projet était débattu.

Alors qu'auparavant le collaborateur était très souvent dépossédé de son dossier par son manager.

Il s'agit là d'une communication « comportementale », d'une « histoire sans parole », au verdict sans appel. Pour l'intéressé : valorisation et mobilisation dans un cas, démotivation et dévalorisation dans l'autre. Pour les observateurs : valeur d'exemple et preuve par les faits que ce manager est digne de confiance.

Au regard de ces enjeux, il n'est pas étonnant que communiquer soit un thème qui fasse recette. Taper « communiquer » sur le moteur de recherche Google nous a valu 121 millions de réponses. Trop d'informations tuent l'information[96]. Nous avons tenté d'échapper à cette abondance en précisant notre requête et nous avons tapé « comment communiquer ». N'est-ce pas là l'essentiel ? Hélas… il restait encore 94,2 millions de réponses. Peut-être que notre requête était formulée de manière encore trop imprécise ? Une autre tentative ? « Savoir communiquer au travail » : 15,4 millions de réponses ! « Communication managériale » : 628 000 résultats. Vaste programme : nous avons abandonné !

9.2 Pour tenter d'y voir clair, partons d'expériences

9.2.1 Les vôtres d'abord

Après vous être essayé(e) à la communication (ou avoir observé d'autres s'y essayer), que vous enseignent ces expériences ? Quelques idées sur la manière optimale de procéder pour parvenir à bien se comprendre ?

Faisons un quiz[97] !

96 À ce propos, signalons une anecdote relatée par le sociologue François Dupuy : des contrôleurs d'une grande entreprise se sont amusés à glisser des poèmes dans leurs rapports. Nul ne s'en est aperçu !

97 Les éléments sur lesquels s'accordent les experts sont repris dans les pages qui suivent. Vous pourrez refaire ce quiz après lu ces pages ou aller directement à la fin de ce chapitre pour prendre connaissance des réponses issues des recherches réalisées par les experts.

Tableau 9.1 De l'art de communiquer : qu'en pensez-vous ?

Quelques affirmations avec lesquelles vous serez *a priori*…	**D'accord**	**Pas d'accord**
Pour convaincre, des arguments irréfutables sont indispensables et jouent un rôle de premier plan.		
Le contexte relationnel dans lequel s'établit une communication peut être déterminant sur l'issue de la communication.		
Utiliser des métaphores, des anecdotes, des slogans pour transmettre un message : - est une perte de temps ; - fait perdre de vue l'essentiel ; - rend le discours plaisant, sans apporter un réel « plus » ; - est essentiel pour que le message soit retenu.		

Tableau 9.2 De l'art de communiquer : qu'en pensez-vous ? (suite)

Quelques questions pour lesquelles vous avez le choix entre deux réponses : quelle réponse a votre préférence ?	**Choix 1**	**Choix 2**
Préparer une communication « efficace », c'est d'abord : - se limiter à très peu de messages (choix 1) ou être exhaustif (choix 2) ; - répéter en permanence quelques messages (choix 1) ou faire l'inventaire de toutes les raisons qui justifient la teneur de ces messages (choix 2) ; - solliciter l'auditoire en l'interrogeant (choix 1) ou utiliser des affirmations plus que des questions (choix 2) ; - s'écouter soi-même pour ensuite expliciter ses ressentis (choix 1) ou affirmer ses points de vue sans laisser place à ses ressentis, ses émotions (choix 2).		
Communiquer c'est d'abord « dire » ou « écouter » ? S'il fallait choisir entre dire et écouter, vous choisiriez « dire » (choix 1) ou « écouter » (choix 2) ?		

Tableau 9.3 De l'art de communiquer : qu'en pensez-vous ? (fin)

Quelques questions « à choix multiples » : quelle réponse vous parait la plus pertinente (un seul choix possible) ?	Vous retenez la réponse n° ...
Dans une communication en face à face, **ce qui a le plus d'impact** tient à : - Ce que vous dites ? - L'intonation de votre voix ? - Votre gestuelle, votre attitude corporelle ?	
Pour s'assurer de bien comprendre votre interlocuteur, **le meilleur moyen** reste : - D'être très attentif à ce qu'il dit ? - De bien connaître ses intentions ? - De lui demander de répéter ? - De reformuler ce qu'il vient de vous dire ?	

Pas facile d'y voir clair dans ce dédale[98] !

Surtout si on y ajoute ce qui suit !

9.2.2 En prime : quelques expériences déconcertantes

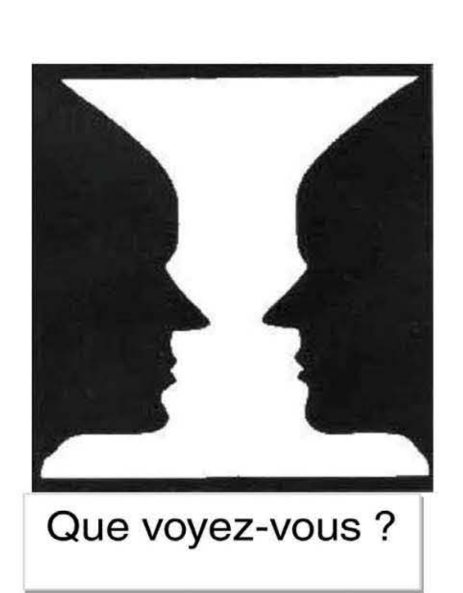
Nous croyons communiquer de manière claire nos idées. Bernard Werber, journaliste, auteur d'ouvrages de « philosophie fiction », nous met en garde : *« Entre ce que je pense, ce que je veux dire, ce que je crois dire, ce que je dis, ce que vous avez envie d'entendre, ce que vous entendez, ce que vous comprenez, il y a dix possibilités qu'on ait des difficultés à communiquer…[99] ».*

En matière de communication, nous ne pouvons effectivement que proposer une de nos constructions mentales que notre interlocuteur va transformer en une autre représentation mentale : la sienne.

À tel point d'ailleurs que même une réalité imagée donnera lieu à des interprétations différentes selon les observateurs.

Tout le monde ne « voit » pas la même chose.

98 Nous vous proposerons néanmoins quelques éclairages en fin de chapitre.
99 Werber Bernard, *L'Encyclopédie du savoir relatif et absolu*, Éditions Albin Michel, 2000.





Que voyez-vous ?

Figure 9.1 Que voyez-vous ?

A B C   12 13 14

Figure 9.2 Que lisez-vous ?

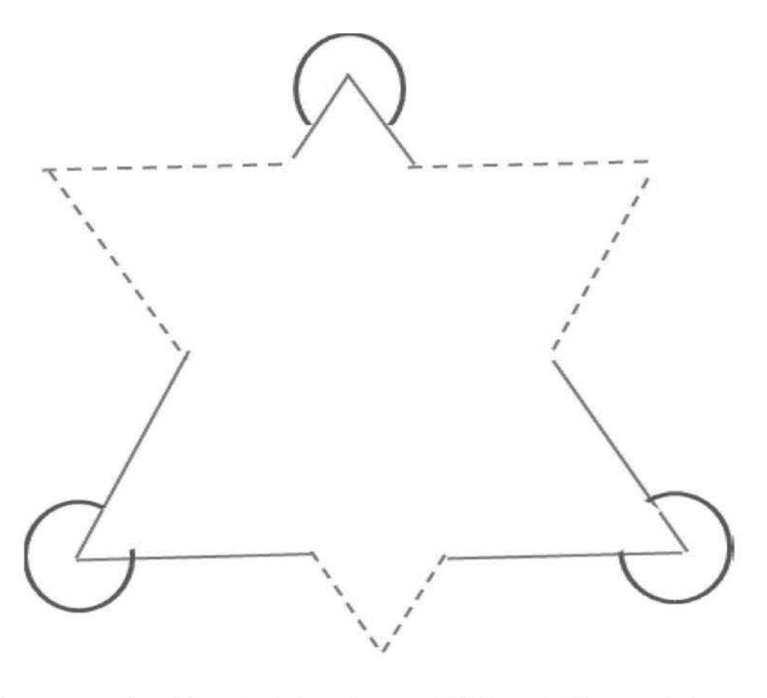


Figure 9.3 Combien de triangles y a-t-il dans la figure ci-dessus ?

Figure 9.1 : Un vase ou deux visages ? Une vieille femme (fixez l'oreille de la jeune fille) ou une jeune femme (fixez l'œil de la vieille femme) ?
Figure 9.2 : A B C et 12 13 14 probablement, mais B et 13, s'ils sont perçus différemment, sont « écrits » d'une manière rigoureusement identique.
Figure 9.3 : Regardez-bien ! Il n'y a strictement aucun triangle dessiné.

Figure 9.4 Solutions

Prenons garde à ce que nous voyons ou observons !

Nous privilégions un angle de vue parmi d'autres (figure 9.1), ou nous interprétons ce qui nous est donné à voir en fonction du contexte (figure 9.2) ou de nos expériences antérieures (figure 9.3 : nous sommes tellement habitués à la figure « triangle » que nous la voyons, même lorsqu'elle n'est pas là !).

Déjà, si nous ne voyons pas les mêmes choses, ni même la simple réalité, que va-t-il en être lorsque nous parlons ! Il y a toutes chances pour que ce que nous comprenons ne soit pas ce que notre interlocuteur pense nous dire et donc que nos échanges soient imparfaits ou illusoires.

Suivons cependant Bernard Werber lorsqu'il conclut : *« Il y a dix possibilités qu'on ait des difficultés à communiquer. Mais essayons quand même... »*.

Et pour tenter de communiquer, sur quels éléments prendre appui ?

9.3 Quelques principes pour communiquer « pour de vrai »…

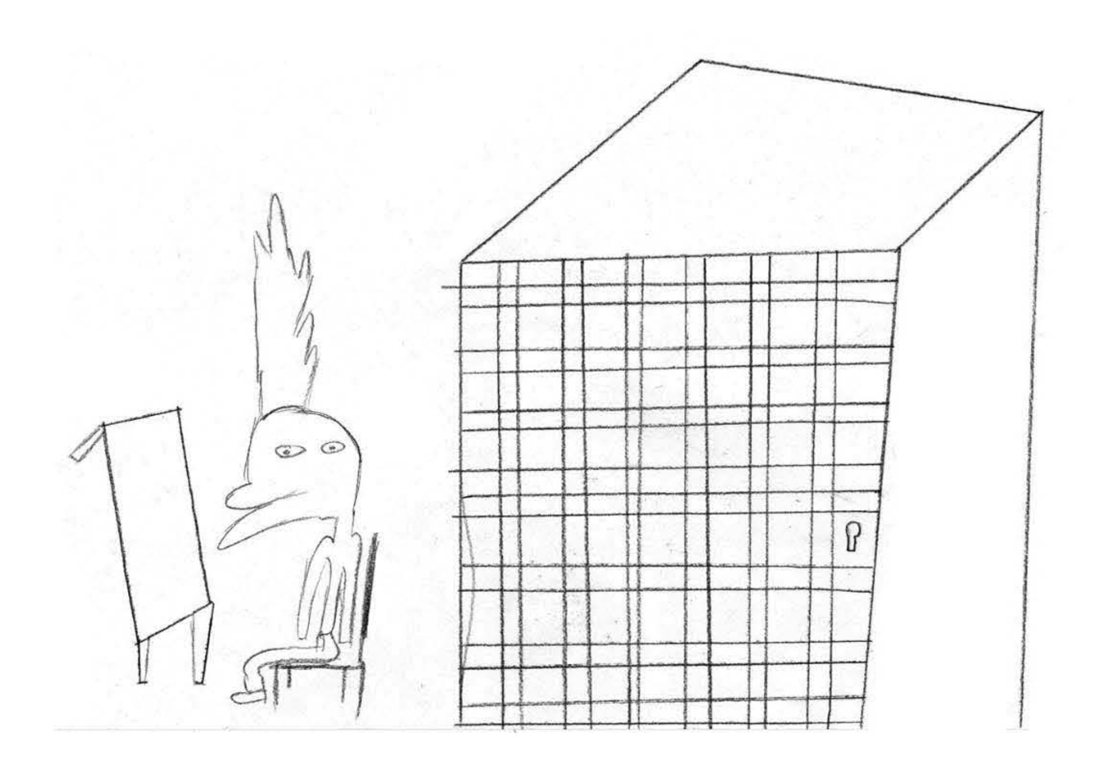
Aux recettes qui foisonnent, nous préférons les principes. Ils sont moins nombreux et plus sûrs. Pour se convaincre du bien-fondé de ce choix, il suffit de faire le parallèle avec le domaine culinaire : n'avez-vous pas remarqué que, bien qu'ayant scrupuleusement respecté les différentes phases de la recette, le résultat auquel vous aboutissez n'est pas vraiment conforme à la photo du plat présenté en tête de la recette ? Connaître la recette n'est pas un gage de réussite.

Les études sur la communication alliées à notre expérience, nous amènent à retenir essentiellement trois principes : la confiance, l'échange et l'exemplarité.

9.3.1 Principe n°1 : pas de communication vraie sans confiance

Sans aucun doute, la communication vraie, l'échange constructif, demandent une relation de confiance entre les interlocuteurs. Sans confiance, aucune construction n'est possible ; tout message, aussi bien intentionné soit-il, sera décodé en « mode défiance ».

Pour Enzo, il faut se méfier : *« Un chef, c'est fort et ça peut mettre en prison ».*



◆ Confiance ou défiance, pas d'autre alternative !

La demi-confiance n'existe pas, il n'y a pas de moyen terme. Si la confiance peut être donnée d'emblée, le moindre faux pas risque d'entraîner sa remise en cause. Et si les faux pas se répètent, ils en signeront la disparition. En effet, un mécanisme systémique se met en place à notre insu, entretenant la défiance et la justifiant, entraînant quasi-définitivement la perte de confiance.

Comment ce mécanisme opère-t-il ?

Exemple

Ayant observé quelques faits me laissant penser que seul l'intérêt personnel de mon responsable a guidé son action, je fais l'hypothèse que « mon responsable ne s'intéresse pas à mes attentes et ne se soucie pas de mes

intérêts ». À partir de cette hypothèse, je vais sélectionner les faits pertinents au regard de cette hypothèse, et ainsi me forger une croyance (par essence difficile à déloger) : mon responsable ne se soucie jamais d'autrui. Perception sélective et croyances vont ensuite s'auto-alimenter (voir figure 9.5).

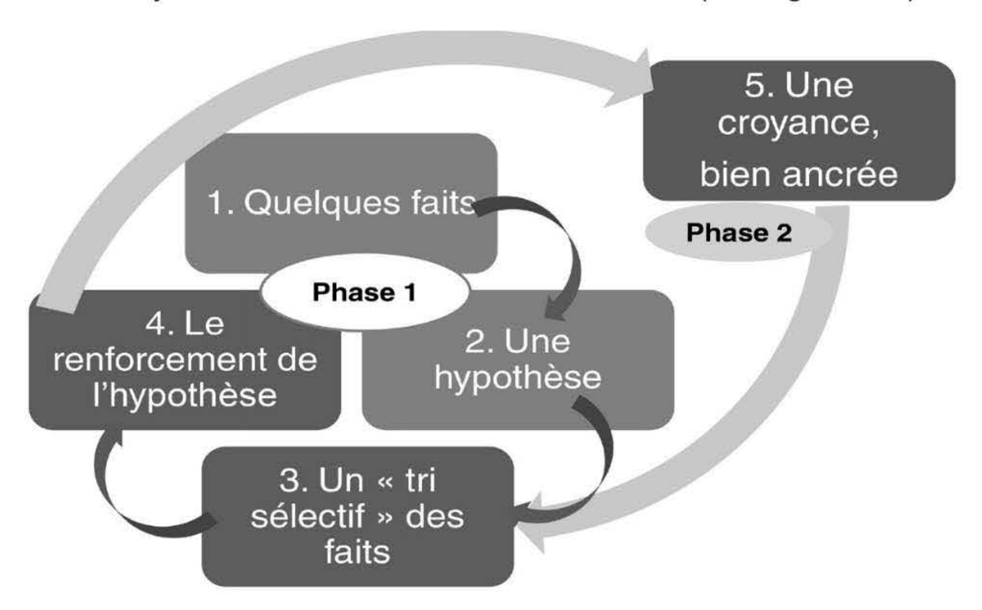


Figure 9.5 La défiance s'auto-entretient

À noter

C'est ce phénomène qui explique l'importance de la première période de prise de fonction, « l'état de grâce » ou les « 100 jours » pour réussir sa prise de fonction. « On n'a pas deux fois l'occasion de faire une bonne impression » et la première impression sera difficile à modifier.

Un climat de défiance rendant impossible la coopération, la nécessité « d'être digne de confiance » s'impose naturellement.

Seulement la confiance ne se décrète pas. Elle peut être acquise d'emblée, mais, souvent, « se gagne en gouttes » et, toujours, « se perd en litres ». La retrouver, lorsqu'elle est perdue, est un travail de très longue haleine, presque mission impossible.

Retour sur vos expériences :

Quelles sont les gouttes qui vous ont fait gagner la confiance ?

....

....

....

....

Les litres qui vous en ont fait perdre ?

....

....

....

....

Faire confiance à autrui, c'est prendre un risque, celui de s'en remettre à l'autre. Ce risque ne sera pris que s'il paraît acceptable, parce que la personne en laquelle est placée la confiance est jugée fiable, ce qui repose avant tout sur deux choses :

- La cohérence : elle doit être constante entre les différents propos tenus (quel que soit l'interlocuteur) ainsi qu'entre la parole et les actes (assurant le respect des engagements). Il est important que cette cohérence soit maintenue dans le temps.
- Le souci des autres : pour avoir confiance, une personne a besoin de sentir qu'elle est écoutée et que son interlocuteur est sincèrement prêt à la respecter et à prendre en compte ses intérêts, sans vouloir à tout prix « tirer la couverture à lui ».

◆ Feriez-vous confiance à un manager incohérent ?

Un manager qui ne fait pas ce qu'il dit ? Qui ne respecte pas ses engagements ?

Un manager dont les propos varient selon ses interlocuteurs ?

Un manager dont les actes sont régulièrement en contradiction avec les propos qu'il tient ?

Un manager qui se montre imprévisible ?

Certainement pas.

Être crédible suppose que les valeurs affichées et les comportements soient cohérents. L'idéal est que, non seulement, il n'y ait pas dissonance, mais que l'exemplarité soit au rendez-vous.

Exemple

On ne peut exiger des collaborateurs d'être ponctuels si on ne l'est pas soi-même.

On ne peut exiger des collaborateurs d'être consciencieux si l'on est soi-même dilettante.

Etc.

C'est en pouffant de rire que Léo nous a dit que
« Même quand on travaille mal, le chef s'en fiche ! ».



« L'exemplarité n'est pas une façon d'influencer, c'est la seule. »

Dr Albert Schweitzer, prix Nobel de la paix en 1952

Cet impératif de cohérence posé, il reste que tout cela est plus facile à dire qu'à faire ! La cohérence ne va pas souvent de soi, pour plusieurs raisons :

- ► la tâche est déjà en elle-même difficile car terriblement exigeante ;
- ► les situations réservent à chacun d'avoir à faire face à des conflits de valeurs rendant impossible la cohérence totale : il faudra fatalement sacrifier une des valeurs ;

► les injonctions contradictoires fleurissent ;
► l'incertitude et le changement sont devenus la norme.

Même par mer calme, être cohérent avec soi-même n'est pas la moindre des difficultés…

Cela suppose de ne pas souffrir du regard des autres, d'assumer les conséquences de ses choix, d'avoir suffisamment conscience de sa valeur pour accepter ses faiblesses avec sérénité et reconnaître avec humilité ses erreurs.

Il ne s'agit pas d'un « savoir-faire » auquel quelques recettes donneraient accès. Aucun « savoir-faire » ne remplacera jamais un « savoir-être ». Savoir « être soi » et non « qui je crois être » ou « qui je voudrais être » demande beaucoup de confiance en soi et d'humilité : le travail d'une vie[100] ?

Exemple

Thierry Bouglione, dompteur, témoigne de la force de la confiance dont il a fait une règle d'or : *« Se faire obéir par la force ne marche pas longtemps… Moi, je préfère agir en douceur. Évidemment c'est plus long, mais je gagne la confiance de l'animal à vie[101]. »*

Ses « recettes » pour obtenir cette confiance de ses tigres :

« Je parais toujours sûr de moi, la tête et le buste bien droits, la démarche assurée, j'évite les gestes rapides et un débit de paroles saccadé, signes de nervosité.

Je contrôle mes émotions : j'évite de visiter les animaux si je suis stressé ou de mauvaise humeur.

Je regarde le fauve dans les yeux, mais pas trop longtemps ; il le prendrait pour de la provocation. Et là, tout peut arriver…

Je ne tourne jamais le dos à l'animal.

Je ne recule jamais s'il se montre agressif.

Je fais preuve de self-control en cas d'incident : un jour, en tendant un morceau de viande à un tigre, il m'a attrapé la main. Je l'ai laissée dans sa gueule et j'ai caressé le fauve doucement en lui disant : "brave, mon fils…" *Si j'avais retiré ma main brutalement, il se serait déchaîné. ».*

Une belle leçon de cohérence… et de maîtrise de soi !

Aucune école ne l'enseignera, si ce n'est l'école de la vie, accompagnée d'un travail sur soi. Cette formation-là n'a pas d'école et… n'est jamais finie.

100 Allusion à l'ouvrage de Thierry Janssen, *Le travail d'une vie*, Éditions Robert Laffont, 2001.
101 Interview parue dans l'Usine Nouvelle du 23 octobre 2003.

Nous pouvons nous trouver aux prises avec des conflits de valeurs

Exemple

Un manager peut être mis au courant de projets affectant l'emploi par sa direction et être tenu au secret. Mais taire ce projet peut nuire à un de ses collaborateurs qui, ignorant de ce fait, ne saisira pas une opportunité de rebondir qui se présente. Quelle que soit sa décision, le manager ne peut être loyal à l'égard de ses deux partenaires.

Face à de tels dilemmes absolus, le manager est cependant condamné à faire un choix. Il ne peut alors que se référer à ses propres valeurs pour éclairer sa décision et… accepter les sacrifices qui s'en suivent.

Les injonctions contradictoires sont monnaie courante

Ethan se dit que le chef
« prévient les autres pour ne pas se faire punir ».



Deux cas sont particulièrement fréquents :

► Vouloir améliorer à la fois la productivité et la qualité.

Remarque

Contrairement à l'idée reçue, ce n'est pas incompatible, bien au contraire. Le croire, c'est oublier le coût « caché » de la non-qualité, lequel peut même se révéler sans commune mesure avec le gain de productivité constaté.

Prenons un exemple : en logistique de distribution, pour aller plus vite dans la préparation d'un chargement, un préparateur peut déposer une palette à cheval sur deux travées de chargement. Si la palette déposée « un peu vite » part en un lieu qui n'était celui de sa

destination, imaginez le coût de cette non-qualité : client mécontent de ne pas avoir reçu la palette qui lui était destinée, temps et coût de recherche du lieu où la dite palette a atterri (probabilité de ne pas la retrouver non nulle…), coût du retour de la palette, du traitement de l'information qui s'en suit en termes de réintégration dans les stocks et de rectification de la facturation, dédommagement du client insatisfait… elles auront coûté cher les quelques minutes gagnées à ne pas déposer avec soin la palette sur le quai de chargement…

Ce qui est souvent inconciliable, c'est de vouloir gagner sur les deux tableaux en même temps car ils ne sont généralement pas régis par la même temporalité : obtenir la qualité suppose du temps (de sensibilisation, de formation, d'amélioration des processus) quand une amélioration de productivité peut être rapidement constatée, du moins momentanément, « en mettant la pression ».

► faire du service clients une priorité quand tous les indicateurs de *reporting* portent sur la productivité et la rapidité de traitement des demandes des clients.

ⓘ **Remarque**

Là encore, c'est faire fi des effets, à terme, d'une telle posture. *In fine*, adopter cette position revient à engager des dépenses (pour traiter des demandes des clients) qui auront pour effet… de les rendre mécontents parce que l'on n'aura pas pris le temps d'écouter leur besoin et, par suite, pas su répondre à leurs attentes !

L'incertitude et le changement sont devenus la norme

Dans un environnement mouvant, lorsque l'incertitude est omniprésente, les vérités d'hier, clamées haut et fort, peuvent tout à fait ne plus avoir cours aujourd'hui.

C'est là que la vision vient au secours du manager. Si les stratégies évoluent au gré des modifications de l'environnement, la vision, elle, est pérenne (pour autant que la vision ait un réel sens). Google vise toujours à *« organiser les informations à l'échelle mondiale dans le but de les rendre accessibles et utiles à tous »*, Danone *« d'apporter la santé et le plaisir par l'alimentation au plus grand nombre »*, etc. La vision de l'entreprise n'est peut-être pas éternelle, mais elle est stable sur un moyen terme. Partagée, elle sert de repère, et pour reprendre la métaphore de Robert Branche, agit comme *« une mer qui sera un attracteur stable dans les aléas de l'incertitude »*. Exactement comme *« La mer fait venir à elle l'eau. La Seine… a un but, une destination – sa mer – et en même temps, elle s'adapte en temps réel… quoi qu'il arrive, quels que soient les aléas du climat – pluies abondantes ou pas, températures basses ou élevées – quelles que soient les modifications du terrain – transformation des berges, construction de barrages,…*[102] *».*

102 Branche Robert, *Les mers de l'incertitude – Diriger en lâchant prise*, Éditions du Palio, 2010.

Si, d'aventure, sur une longue période, la vision doit être revisitée tout comme, sur un moyen terme, la stratégie peut être repensée, dans tous les cas, il est capital de prendre le temps d'expliquer, de communiquer de manière directe et franche, sous peine de ruiner la confiance acquise.

Encore faudra-t-il être soi-même convaincu de la pertinence du message que l'on porte.

Si ce n'est pas le cas, ou il s'agit d'un message qui heurte vos valeurs ou simplement d'une décision dont vous ne partagez pas le bien-fondé.

Dans le premier cas, fuyez au plus vite : vous allez être en permanence confronté à des conflits intérieurs que votre corps finira par vous rappeler de plus en plus fort (irritabilité, perte de sommeil, et maux divers...). Votre équilibre, votre santé sont en jeu et cette perspective, inéluctable, doit vous inciter à vous donner les moyens de changer d'environnement.

S'il ne s'agit que de divergences de vues, inutile de vouloir « faire comme si ». Là encore votre corps vous trahira. Dire simplement et sobrement que vous avez à faire part d'une décision qui n'aurait pas été la vôtre suffit amplement.

⚠ **Attention : N'imaginez pas que vous pouvez faire illusion**

La moindre incohérence – entre ce que vous dites, ce que vous pensez et ce que vous êtes – ne passera pas inaperçue. Chacun de nous entend l'intention beaucoup plus que le message délivré[103]. Pourquoi, comment ? Parce qu'à notre insu, notre corps nous trahira et exprimera notre intention : raison de plus pour ne pas chercher à paraître autre chose que ce que l'on est.

Imaginez : dans le cas illustré ci-dessous (voir figure 9.6), ferez-vous confiance au langage verbal ou au langage corporel ?

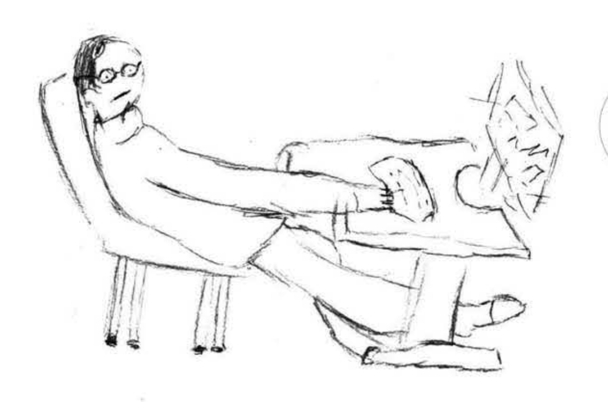


Figure 9.6 L'impact du langage corporel

103 La larme de Barack Obama et son visage défait au soir de la tuerie de Newtown sont des signes infiniment plus forts que toutes les condoléances qui ont pu lui être adressées de par le monde.

Les études de Mehrabian and Ferris (1967) montrent d'ailleurs qu'en cas d'incongruence, d'incohérence entre ce qui est dit et ce que le corps exprime[104], une grande maîtrise des mots n'aura qu'un faible impact ; le ton de la voix en aura plus et c'est le langage non verbal (mimiques, postures, gestes), quasi-immaîtrisable, qui marquera le plus (voir figure 9.7). L'impact d'un langage est inversement proportionnel à la possibilité que nous avons de maîtriser ce langage.

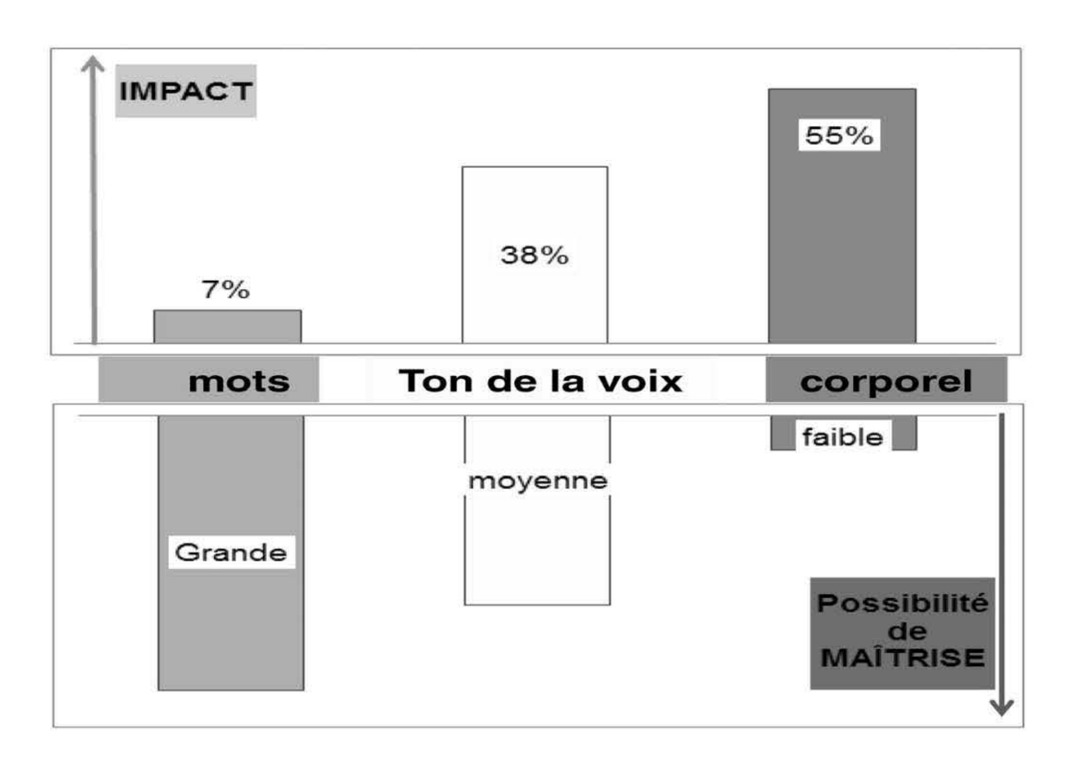
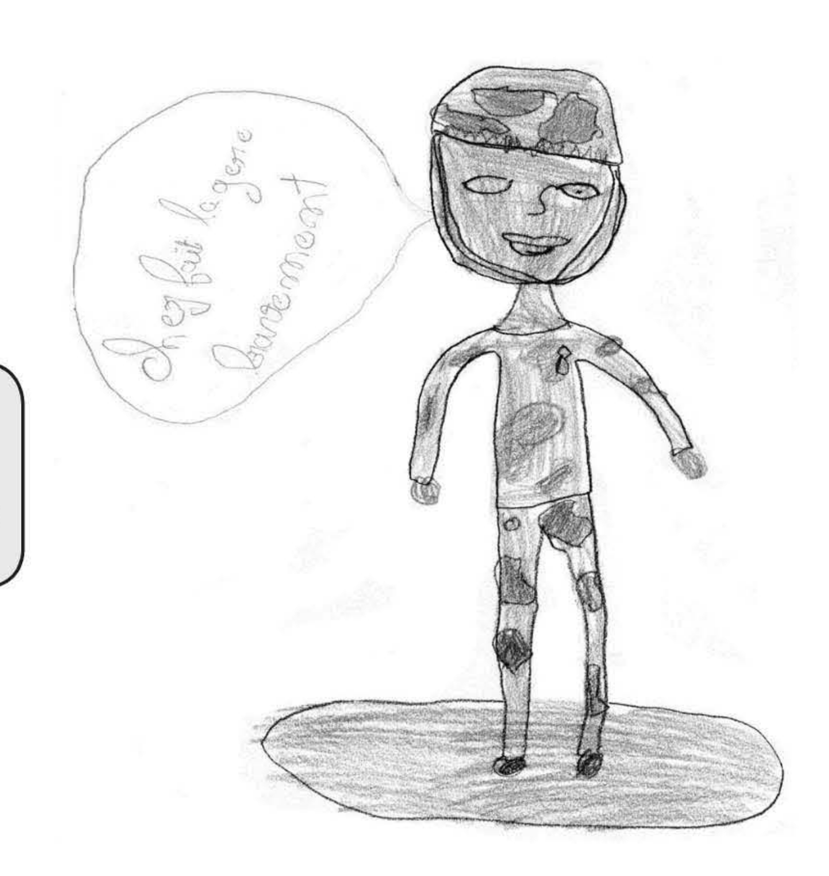


Figure 9.7 Impact des différents langages

En conclusion, en l'absence de cohérence entre les différents langages, lorsque quelque chose « sonne faux », toutes les « recettes » restent vaines. Tous les efforts déployés pour paraître cohérent se retournent contre leur auteur. Ses interlocuteurs ne retiennent qu'un message : « ne pas faire confiance ».

La seconde composante d'un climat de confiance tient à l'intention qui vous anime dans les relations avec autrui : faire d'autrui un « moyen » à votre service (pour vous valoriser, pour vous apporter une aide, pour servir vos intérêts,) ou le considérer comme un alter ego, à l'égard duquel vous êtes a priori bienveillant et dont vous prenez en compte les besoins.

104 Ces conclusions ne valent cependant que pour les situations étudiées : celles dans lesquelles une personne parle de ses sentiments ou de ses états d'esprits.



Salma se représente le chef comme quelqu'un *« de droit, qui aide les gens »*.

◆ Feriez-vous confiance à un manager qui ne pense qu'à lui ?

Qu'autrui ait à tenir compte de mes attentes et intérêts, de « ma fenêtre », c'est une évidence ! Comment faire confiance à une personne qui fait passer son intérêt avant tout et ne prend pas le mien en considération ?

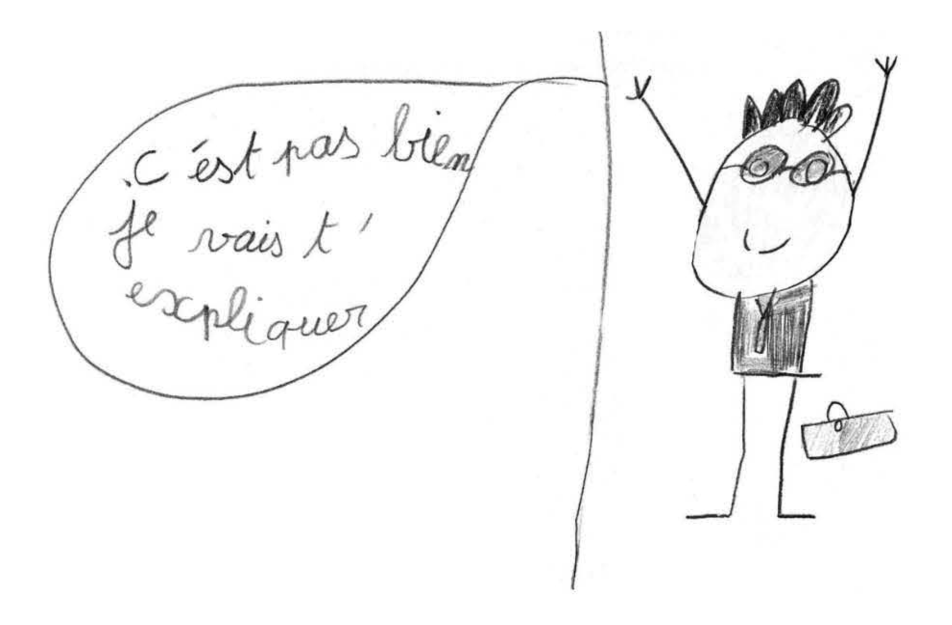
En revanche, il est beaucoup plus difficile de regarder « par la fenêtre » de son interlocuteur. Prendre le temps de se mettre à la place de l'autre et d'adopter son point de vue est une démarche qui n'a rien de spontané pour beaucoup d'entre nous. Comment y parvenir ?

Là encore, pas de recette miracle ; une volonté et un entraînement systématique, presque une ascèse. Autant dire qu'il faut le vouloir et… le pouvoir. Le pouvoir, car cela suppose de posséder cette prédisposition à se préoccuper d'autrui et cette capacité à se mettre à sa place, aptitudes regroupées sous le terme d'empathie. De quoi s'agit-il ?

Gallup en donne la définition suivante : « Vous ressentez les émotions de ceux qui vous entourent comme si elles étaient les vôtres et vous êtes capable, intuitivement, de voir le monde comme les autres le voient. Vous n'êtes pas forcément d'accord avec eux et vous ne vous apitoyez pas forcément sur le sort de chacun… mais vous comprenez les choses… Vous entendez les

questions non formulées et anticipez les besoins… vous aidez les autres à extérioriser leur vie intérieure. Pour ces raisons, les gens sont attirés par vous[105]. ».

Marie voit le chef comme *« quelqu'un qui aide et apprend quand on a besoin d'explications pour bien faire ».*



Daniel Goleman, spécialiste de l'intelligence émotionnelle, définit l'empathie comme la capacité à « adopter les sentiments et les points de vue des autres et prendre un réel intérêt à leurs préoccupations ». Il précise que ceux qui possèdent cette aptitude « sont attentifs aux signaux émotionnels et écoutent bien – font preuve de sensibilité et comprennent les points de vue des autres – savent deviner les besoins des autres et leur apporter une réponse adaptée[106]. »

ⓘ Remarque

Faire preuve d'empathie, ce n'est pas être sympathique et ne dire que des choses plaisantes. C'est au contraire parler de tout, y compris de ce qui ne va pas. Ce qui change, entre une personne empreinte d'empathie et celle qui en est dénuée, c'est la façon d'en parler et l'intention qui l'anime. Une personne empathique va exprimer ce qui ne va pas, sans juger ou « agresser » son interlocuteur, mais au contraire en le respectant et avec pour intention de coopérer à la résolution du problème rencontré, de trouver une solution acceptable pour tous.

105 Buckingham Marcus et Clifton Donald, *Découvrez vos points forts*, Éditions Pearson, 2008.
106 Goleman Daniel, *L'intelligence émotionnelle, tome 2*, Éditions Robert Laffont, 1998.

Le sourire, une attitude corporelle d'ouverture, le ton de la voix, une formulation positive contribuent à créer un climat d'empathie. L'absence de jugement et le souci de venir en aide feront le reste, même lorsqu'il s'agit de dire des choses qui seront difficiles à entendre pour son interlocuteur.

Réel souci d'autrui et aptitude à le comprendre facilitent grandement l'instauration d'un climat de confiance. C'est à l'évidence un atout pour le manager.

Avant de s'orienter vers une fonction managériale, la question de son degré d'empathie mérite d'être posée. Certes, se perfectionner en la matière fait partie de la vie de tous les jours, mais sans intérêt et prédisposition, sans « fibre empathique » il sera difficile de progresser et tenir un rôle de manager risque de se révéler un bien lourd fardeau.

Une fois la confiance instaurée, il faudra encore entretenir ce capital. Vous connaissez les intentions qui sous-tendent vos actions ; elles ne sont pas obligatoirement connues de vos équipes. Vos équipes ont des attentes et des interrogations que vous ne soupçonnerez pas toujours. D'où le principe n° 2 qui vous est proposé : la communication passe par l'échange.

9.3.2 Principe n° 2 : pas de communication vraie sans échange

Communiquer vraiment, c'est d'abord accepter d'écouter et d'entendre pour pouvoir ensuite réellement échanger et partager (du sens, des projets, des manières de travailler ensemble).

Et là aussi, c'est plus facile à dire qu'à mettre en pratique et cela repose plus sur le savoir-être que le savoir-faire et son cortège de recettes. L'intention importe plus que la technique. Votre interlocuteur discernera fort bien, face à la même technique de communication, si l'écoute est indifférente, inquisitrice, critique, manipulatrice ou sincère ; s'il s'agit ou non d'une écoute qui s'intéresse vraiment à la personne.

◆ Écouter pour entendre : sauve qui peut !

Écouter pour entendre, c'est prendre le risque d'entendre des choses déplaisantes, d'avoir à répondre à des questions ou des attentes dont on se passerait bien, d'être contrarié dans ses projets, d'avoir à prendre en compte des éléments nouveaux, d'avoir à modifier son point de vue et de voir ses certitudes s'évanouir… toutes ces situations sont souvent vécues comme inconfortables.

Pour éviter ces désagréments, bien souvent nous écoutons, mais de manière sélective, n'entendant que ce que nous souhaitons entendre. Parfois même, chacun parle à partir de « sa bulle de pensée » parfaitement étanche. Chacun laisse l'autre parler, mais, dans sa bulle, est déjà en train de préparer « sa » réponse qui ne sera, en réalité, que la poursuite de son discours intérieur. Impossible dans ce cas de dialoguer et d'échanger, de co-construire quoi que ce soit.

À noter

Le discours intérieur peut aussi permettre de réfléchir à ce qui vient d'être dit, de l'intégrer, de poursuivre sa réflexion en tenant compte de ce qui a été dit. Dans ce cas, d'expérience, on peut suggérer deux pratiques : 1. De ponctuer ses propos de temps de silence pour laisser place à leur « assimilation » par l'interlocuteur. 2. Lors de ses propres temps de « discours interne », de pratiquer « la réflexion à voix haute » pour que n'interfèrent pas d'autres interventions que l'on ne pourrait réellement écouter et pour rester en contact avec votre interlocuteur.

Pratiquer une réelle écoute nécessite de se connaître soi-même, d'avoir suffisamment d'estime de soi pour accepter sa vulnérabilité tout en se faisant confiance.

Cela ne s'improvise pas, touche au développement personnel de chacun, à ses apprentissages de la vie. Il n'y a pas de recettes, pas d'accélérateur de l'apprentissage non plus, pour accepter sa vulnérabilité[107], s'accepter et se faire suffisamment confiance pour prendre le risque d'écouter et… d'entendre. Même si des conflits émergent.

Les conflits émaillent fatalement toute vie en groupe.

Y a-t-il un autre choix que de les assumer ? L'évitement – « je ne veux pas le savoir » – ? Possible, mais les faits sont têtus et le conflit, s'il n'est plus « visible » n'en reste pas moins réel. Fort du mécanisme systémique dont nous avons parlé à propos de la défiance, il va même se nourrir de nombreux micro-évènements de la vie courante, chaque protagoniste y puisant matière à alimenter le conflit : « le vase se remplit » et gare au débordement !

◆ Faites-vous confiance : prenez le risque !

L'échange mérite toujours le détour pour une autre raison : toute décision impulsée « par le haut » risque fort d'engendrer des résistances et de mener, au mieux, à des résultats mitigés, au pire à l'échec. Alors qu'une décision vécue comme une opportunité pour résoudre une difficulté a toutes chances d'être adoptée et mise en pratique.

107 Voir à ce sujet la remarquable conférence de Brené Brown : http://www.ted.com/talks/lang/fr/brene_brown_on_vulnerability.html.

⚠ **Attention**

Il s'agit bien de décisions participatives, en aucun cas d'autogestion. C'est bien au manager de décider in fine et sa décision sera souveraine (voir chapitre 8 Le manager décideur, paragraphe 8.1 Décider, c'est toujours jouer avec le feu !). Mais éclairer la problématique, la partager, recueillir les avis et capitaliser sur les apports des uns et des autres fait aussi partie du rôle de manager.

Témoignage de François Duvergé

Directeur général de l'ACFCI (Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie), j'ai un jour réuni l'équipe en charge des questions de formation pour évoquer la problématique de la formation des élus consulaires. Nous avons décidé ensemble de la création de l'Académie Consulaire, centre de formation des élus et directeurs généraux des chambres de commerce. Malgré la réserve, voire la réticence de nombreux élus, cette académie a connu un grand succès grâce à la mobilisation de l'équipe qui, ayant activement participé à sa création, en a assuré le plein développement.

« Perdre un peu de temps » pour en gagner beaucoup

Paul C. Nutt, en s'appuyant sur une analyse approfondie de plus de 400 décisions importantes sur une période de 20 ans, a constaté que les chances de succès augmentent significativement si les différentes parties prenantes sont impliquées dans le processus de décision (voir figure 9.8).

Mieux vaut effectivement entendre les objections et en tenir compte dans la solution adoptée que de se voiler la face et constater, à l'arrivée, les erreurs commises. Une des forces d'un manager, c'est de savoir « perdre un peu de temps » pour en gagner beaucoup.

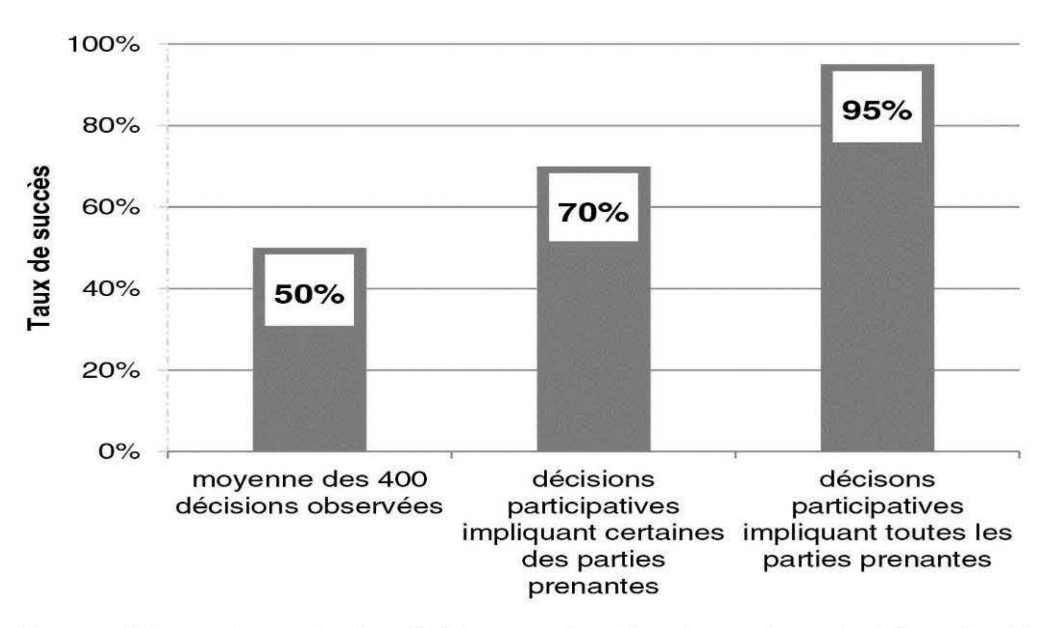


Figure 9.8 Taux de succès des décisions en fonction du mode de décision adopté

Faire participer pour créer une dynamique collective favorable à l'action

Il y a une seconde raison qui plaide en faveur de ces échanges, notamment en cas de changement à mener, et qui, probablement, explique les écarts de succès constatés. Plus les actions décidées s'intègrent dans un projet global à la conception duquel les intéressés ont été associés, plus leur adhésion et leur implication seront élevées (voir figure 9.9).

- Ponctuellement, il est possible d'obtenir d'un collaborateur une action, soit en la lui imposant, soit en associant une récompense à la réalisation de l'action ou une sanction à sa non-réalisation. Il est moins sûr de l'obtenir dans la durée : dans une telle situation, il est quasiment certain que la bonne volonté ne sera pas au rendez-vous et que les choses traîneront…
- En revanche, si la décision de l'action est le fait de l'intéressé, il y a beaucoup plus de chances pour qu'il la mettre en œuvre.
- Enfin, si l'action décidée fait partie d'un projet global partagé, une dynamique collective s'instaure, soutenant l'action individuelle. Les chances de réalisation de l'action en sont encore accrues.

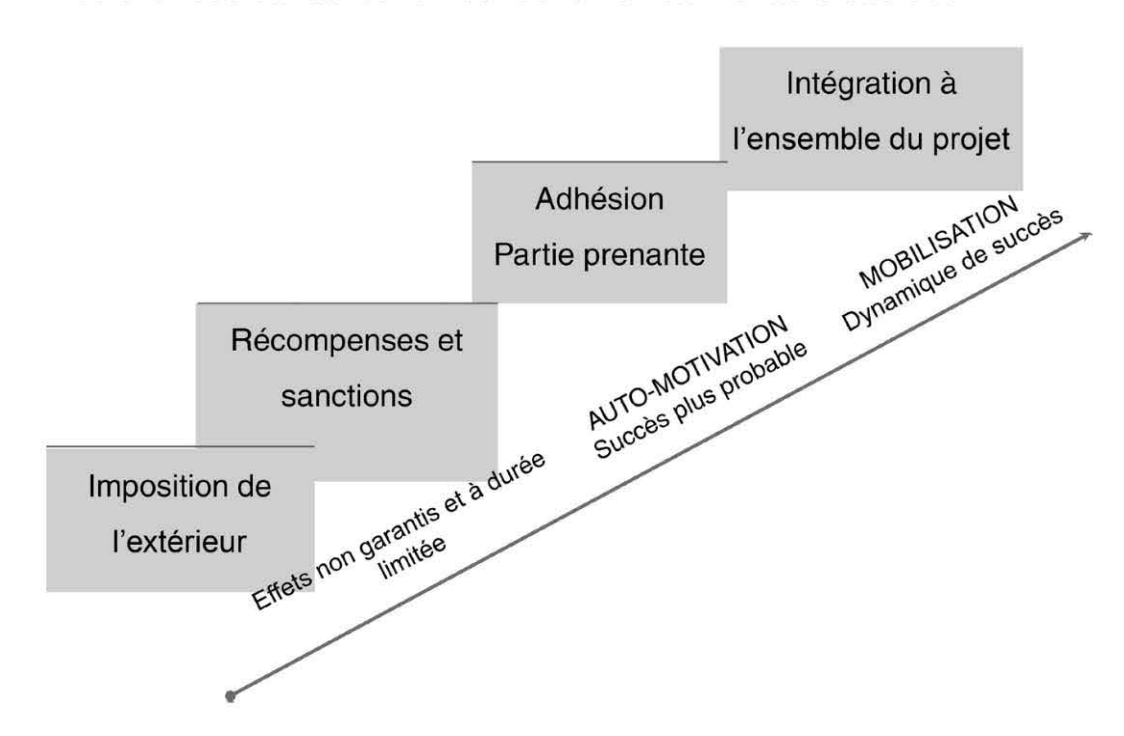


Figure 9.9 Quatre modes de décision

Développer une compétence collective précieuse

Au-delà de ces raisons, une compétence collective bien supérieure à la somme des compétences individuelles réunies naît de ces échanges. Les échanges, discussions, débats menés avant qu'une solution n'émerge n'ont pas été inutiles, sinon, il suffirait de commencer les réunions par la fin.

Tous ces temps participent à l'apprentissage du savoir travailler ensemble, à la création de cette compétence collective. Ils peuvent même aboutir à de meilleures propositions que celles qui auraient prévalu initialement. Le manager aurait tort de s'en priver.

Témoignage de Monique Pierson

Dans une entreprise spécialisée dans le montage de gaines de ventilation, pour faire face à une surcharge de travail, il avait fallu faire appel à une équipe supplémentaire composée pour la circonstance. Cette équipe avait en charge l'aménagement d'un étage d'un immeuble, quand une autre équipe, habituée à travailler ensemble, était chargée d'un autre étage. Le travail était donc identique pour les deux équipes. L'équipe « stable » a mis deux fois moins de temps que l'équipe composée pour la circonstance.

Il est probable que la qualité du travail réalisé accusait également un écart, plaidant en la faveur de l'équipe « stable ».

Et si les divergences de vues sont inévitables du fait même de la diversité des angles de vue, des expériences des uns et des autres, des intérêts aussi, c'est également grâce à ces divergences que des solutions plus riches ou plus adaptées se font jour.

◆ En cas de conflit ? Pas de panique !

Notre culture nous porte à vouloir taire les divergences, et même à les étouffer lorsqu'elles prennent des allures conflictuelles. Or elles sont naturelles et constituent souvent un facteur positif. Une absence totale de conflits ne fait d'ailleurs bien souvent que traduire un relatif désengagement des collaborateurs, ce qui est évidemment peu souhaitable.

L'essentiel est de qualifier le conflit. **: est-il lié à des problèmes passés ou porte-t-il sur des enjeux futurs ? Est-il susceptible d'engendrer des changements importants et favorables à l'entreprise ?**

Si la réponse est non

Le rôle du manager est d'y mettre fin le plus rapidement possible : en rétablissant le dialogue entre les parties adverses sur la base de faits (et non d'impressions), en cherchant à faire émerger une vision commune du problème à résoudre[108], et en dernier recours, en s'affirmant avec détermination et fermeté.

108 Reprendre de la méthode APTE la pratique d'un raisonnement par rapport à la finalité, sans *a priori* de solutions, peut-être d'un réel secours sur ce dernier point. La Bretesche Bertrand de, *La méthode APTE,* Éditions Pétrelle, 2000.

L'essentiel est, pour le manager, de se tenir à distance, se protéger de ce conflit : *« vivre à côté de lui, en dépit de lui, et non à travers lui, ni pour lui* [109]*. ».*

Et si le dialogue que le manager a initié entre les parties s'avère infructueux, il lui appartient de faire en sorte que les choses ne dégénèrent pas en prenant des décisions guidées par le seul intérêt général. Chaque cas est un cas d'espèce dont la solution demande essentiellement une bonne intelligence des situations

Si la réponse est oui

Il convient de s'inspirer de la pratique des meilleurs négociateurs. Ils abordent les divergences non pas dans l'idée de sortir vainqueur d'un rapport de force mais avec la réelle intention de résoudre conjointement le problème posé, en trouvant le meilleur compromis possible. Après avoir pris soin de s'assurer que les parties en présence ont bien la même lecture de la situation (voir le paragraphe 9.2.2. Les expériences auxquelles tout un chacun peut se livrer), leur comportement et leurs échanges sont alors placés sous le signe de la recherche d'une issue positive, dans le respect des parties concernées. L'intention, fatalement perçue, si elle est bien réelle, profonde et non manipulatrice, facilite le dialogue et, par voie de conséquence, l'émergence d'une solution acceptable par tous.

À noter

Il va de soi que l'adoption de cette attitude n'est toujours pas une affaire d'application de recettes, mais demande un travail sur soi et… du temps, des essais et erreurs… Impossible de s'y préparer en accéléré, quelles que soient la pertinence et la qualité des formations suivies. Cet apprentissage est d'abord un « apprentissage de soi », à l'école de la vie et c'est un processus progressif.

Exemple

Managéris[110] donne l'exemple d'une société de transport américaine confrontée à des accidents à répétition. Tous les efforts pour renforcer la sécurité ont échoué, les chauffeurs enfreignaient régulièrement les consignes de sécurité pour privilégier la productivité de leur travail.

Des échanges ont permis de mettre à jour deux conceptions du « bon camionneur » :

– celle du « cow-boy solitaire et infatigable, allant à un train d'enfer sur les routes pour assurer son pain quotidien » ;

109 Cette formulation est reprise la synthèse n° 207a de Manageris : présentation de *Staying with conflict – A Strategic Approach to Ongoing Disputes,* de Bernard Mayer paru aux éditions Jossey-Bass en 2009.

110 Spécialiste de la production de contenus synthétiques sur le management.

– opposée à celle du chauffeur au statut reconnu, du fait même de la tenue de la fonction, respectant les consignes de sécurité, quitte à voir baisser la productivité.

Aucune de ces deux situations extrêmes n'est satisfaisante mais chacune présente néanmoins des avantages.

Nous nous trouvons là face à l'une des plus classiques injonctions paradoxales[111].

L'enjeu est de parvenir à dépasser le dilemme en imaginant une solution tirant parti des avantages de ces deux positions. En l'occurrence, en s'appuyant sur le besoin de reconnaissance des chauffeurs, une dimension valorisante a pu être ajoutée à l'image du cow-boy infatigable : celle du « chevalier de la route au service de la collectivité ». Dès lors qu'ils se sont sentis reconnus pour d'autres qualités que l'atteinte de quotas, les chauffeurs se sont pris au jeu de la mission qui leur était attribuée.

Résultat : le taux d'accident a baissé de 50 % en un an[112].

En conclusion, avec ces deux premiers principes :

- pas de communication vraie sans confiance ;
- pas de communication vraie sans échange ;

nous voilà bien loin de la technique et des outils de communication, presque dans la défiance à leur égard.

Un exemple ? Rien de tel que les mails, utilisés à mauvais escient, pour tuer la communication et rendre l'information inaccessible :

- Le mail est adapté à une transmission d'informations ponctuelles, factuelles, qui n'appelle ni commentaire ni réaction (une confirmation de rendez-vous, un lieu de réunion, l'envoi d'une note d'information, d'un compte-rendu, etc.). Mais le mail est totalement inadapté aux interactions ou à un échange de qualité. Les nuances émotionnelles que traduisent la voix, le regard, les gestes observables dans un face à face y sont gommées. La richesse de la communication y est absente.
- La réactivité immédiate, favorisée par le mail, peut se révéler dévastatrice. N'avez-vous jamais regretté un mail assassin, envoyé sous le coup de l'émotion ?
- « Courage, fuyons ! » Le mail est idéal dans ce cas de figure. Quand le courage de dire les choses en face manque, le mail est idéal ! Sans parler des envois « parapluie » de mails adressés à la terre entière pour se couvrir, sous couvert d'un bon partage de l'information !

111 Voir plus haut : paragraphe « les injonctions paradoxales sont monnaie courante ».

112 Synthèse n° 95a de Manageris, basée sur l'ouvrage *Buiding cross-cultural competence – How to Create Wealth from Conflicting Values* de M. Hampden-Turner Charles et Trompenaars Fons, Yale University Press, 2001.

► La facilité du « clic » nous vaut d'être inondés de mails : l'essentiel et l'inutile se côtoient joyeusement dans chaque boîte aux lettres. Repérer le mail qui mérite toute notre attention devient un tour de force.

Préférons donc aux outils, les principes qui guident l'action. Le troisième et dernier principe nous éloigne définitivement des recettes en sollicitant avant tout notre façon d'être.

9.3.3 Principe n° 3 : la meilleure des communications reste l'exemple

La fonction de manager exige d'être particulièrement attentif à son exemplarité.

Le parallèle peut être fait avec l'éducation des jeunes enfants. Leur éducation repose avant tout sur la valeur d'exemple des comportements des parents.

Exemple

N'avez-vous pas remarqué que les enfants « copient » spontanément le comportement de leurs parents ? Qu'ils disent naturellement « bonjour » ou « merci » si leurs parents le leur disent ? Qu'ils manifestent bruyamment leur insatisfaction si leurs parents ont pour habitude de hausser la voix dans de telles circonstances ? Etc.

En quoi le manager doit-il être exemplaire ?

► En incarnant les valeurs qu'il prône (de l'intérêt d'en rester à quelques valeurs, les plus importantes à ses yeux), dont, à notre sens, l'humilité n'est pas la moindre. À ce titre, savoir entre autre reconnaître que l'on s'est trompé.

Témoignage de François Duvergé

Pour répondre aux standards des accréditations internationales d'une grande école, le Comité de Direction avait décidé une réforme en profondeur du mémoire de fin d'études réalisé par les étudiants. J'ai engagé à la hâte cette réforme importante qui visait à élever fortement l'exigence académique du mémoire de recherche. Devant l'hostilité d'une partie du corps professoral qui n'était pas prêt à cette réforme, j'ai décidé d'en reporter la mise en œuvre d'un an.

J'ai donc réuni l'ensemble des étudiants concernés – qui avaient commencé à engager leur travail sur les nouvelles modalités – pour leur dire : « Je vais vous donner une leçon de management appliqué : un manager doit savoir parfois reconnaître ses erreurs. Aujourd'hui je reconnais une erreur, celle d'avoir engagé trop tôt la réforme du mémoire et de ne pas avoir perçu l'inquiétude que provoquait cette réforme chez de nombreux professeurs insuffisamment préparés à superviser un réel travail de recherche. Avec mes excuses, je reporte d'un an la mise en œuvre de cette réforme ». *La réforme a été mise en œuvre l'année suivante, après formation des professeurs concernés, et elle a été couronnée de succès.*

À noter

À ce propos soulignons toute la valeur d'exemplarité de la reconnaissance de ses erreurs par un manager. Il reconnaît ainsi, par des faits et non seulement le discours, le droit à l'erreur et il autorise ses collaborateurs à prendre des risques, à partager leurs erreurs pour en faire des occasions d'apprentissage et de rebond. Il bat ainsi en brèche la culture du « zéro défaut », frein majeur à l'amélioration et à l'innovation. D'ailleurs un manager au « zéro défaut » ne serait-il pas un manager sans intérêt ? N'y a-t-il pas que les personnes qui ne font rien pour ne jamais faire d'erreur ?

- En veillant à la cohérence entre ses propos et ses actions ; en ayant le courage de reconnaître les écarts, qu'il puisse ou non les expliquer (nul n'est parfait !).
- En étant disponible pour ses collaborateurs lorsque le besoin s'en fait sentir : pour leur permettre de sortir d'une situation qu'ils ne maîtrisent plus, pour « recadrer » quand il le faut sans attendre que « le vase déborde », pour sécuriser, pour remédier à tout ce qui pourrait durablement affecter l'implication ou la motivation d'un collaborateur ou la dynamique de l'équipe.

Pour Ethan,
« Le chef est celui que l'on appelle quand on a un problème, pour qu'il nous aide. ».



- En agissant comme un absorbeur de stress et un diffuseur d'énergie parce que son équipe sera à son image.

► En « manageant » aussi sa relation avec son propre patron. Il est essentiel pour le bien-être de tous, équipe managée comprise, de gérer le capital confiance que l'on a auprès de son supérieur et de pouvoir faire valoir son point de vue auprès de lui.

Témoignage de François Duvergé

Il m'est arrivé d'avoir un patron d'un naturel sanguin. À l'occasion d'une réunion de tout le personnel que j'avais organisée, je lui demande de venir dire un mot de conclusion. Très bon orateur, il vient, son speech bien préparé ; et à la fin, il se lâche et annonce : « On se connaît, je suis une grande g…., mais pas un mauvais bougre. S'il y a dans la salle quelqu'un que j'ai blessé, qu'il le dise. ». *Une main se lève :* « Moi, Monsieur, vous m'avez humiliée… ».

Au lieu de reconnaître ses torts et de faire amende honorable, il me dit le soir même : « Celle-là, tu me la vires » *! Ce que je n'ai bien évidemment pas fait.*

Ce troisième principe (l'exemplarité) est certainement le plus exigeant, il est terriblement exigeant ! Mais la confiance se nourrit avant tout de faits et entretenir la dynamique d'une équipe est un travail de tous les jours…

9.3.4 En guise de conclusion : LA bonne question

Avant de prendre le chemin du management, la « bonne question » n'est-elle pas de savoir si cette fonction intéresse et si l'on y est prêt ou s'il est sage d'attendre un peu. Comme les musiciens, les cantatrices savent attendre avant de se lancer dans certaines interprétations. Parfois elles y renoncent même, bien que la technique ne leur pose aucun problème. Est-on prêt à « être soi », et non « qui l'on croit être » ou « qui l'on voudrait être » ? Là, réside le secret de la cohérence, ingrédient indispensable à l'instauration de la confiance sans laquelle rien n'est possible.

Quitter le « qui je crois être – ou devoir être » pour élire domicile « chez soi », pour « être soi » est un parcours qui est semé d'embûches et jamais achevé. Être manager, c'est s'engager dans cette voie ; elle ne se laisse parcourir ni de force ni à marche forcée.

Si cette fonction intéresse, que l'on en a les talents, il faut se souvenir que manager est un art, que le manager est « toujours sur le fil du rasoir », entre trop et trop peu. La route est parsemée de dilemmes à solutionner avec créativité : pour ce faire, le manager disposera pour toute arme, de sa personnalité et de sa force intérieure.

Toutes ces composantes lui permettront d'être perçu comme :

- exemplaire, mais pas infaillible ;
- fort sur ses bases, mais vulnérable ;
- disponible mais maître de son temps ;
- animateur et communiquant mais décideur ;
- visionnaire mais aussi gestionnaire ;
- à l'écoute des états émotionnels mais garants des résultats ;
- dispensateur d'énergie mais absorbeur de stress ;
- confiant mais vigilant.

Faut-il dès lors s'étonner que, dès 2009, dans une note d'orientation basée sur les retours d'expériences de quelque 130 entreprises adhérentes, l'association Entreprise et Personnel constatait que *« devenir manager ne faisait plus rêver »* ? *« On est frappé par le nombre de candidats qui ne souhaitent pas être managers »* soulignait Sandra Enlart, Directrice générale d'Entreprise et Personnel, lors de la présentation de cette note. Une récente enquête vient de le confirmer : seulement 15 % des jeunes interrogés (22 % en France) – et seulement 21 % de ceux qui sont déjà cadres – souhaitent exercer des responsabilités managériales[113].

Mais en même temps, quel défi, quelle merveilleuse occasion de s'accomplir, quelle aventure humaine ! Quel job peut avoir autant de sens ?

S'agirait-il d'une vocation ?

Manager, ça vous dit ?

113 Étude Cegos menée en mai 2012 auprès de 3 000 jeunes diplômés (de tous niveaux) travaillant dans des entreprises ou des administrations de plus de cent salariés, interrogés dans cinq pays (Allemagne, Espagne, France, Italie et Royaume-Uni).

Retour sur les points clés

Dans les organisations complexes, il y a toujours mille raisons pour que les messages, d'où qu'ils viennent, soient brouillés. **Une façon de réduire ce risque est de parler clair, simple, vrai.**

Pas de communication vraie sans échanges : attention au travers du manager qui ne conçoit la communication que comme descendante, verticale, du patron à ses subordonnés.

Pour échanger il faut écouter et entendre. Il faut être suffisamment sûr de soi pour entendre les avis divergents, les critiques. Ainsi **la confiance des autres passe par la confiance en soi !**

Écouter et entendre, c'est reconnaître que les collaborateurs sur le terrain connaissent, souvent mieux que le manager, la réalité du quotidien. **Ainsi, pas de confiance des autres sans humilité !**

Pas d'échange sans disponibilité pour chacun des collaborateurs et pour l'équipe dans son ensemble. Gérer le temps est toujours une question délicate mais il faut savoir « perdre du temps pour en gagner beaucoup »

Et pas d'échange sans confiance. On ne peut pas manager dans la défiance ! Chacun sait bien que **la confiance ne se décrète pas.**

La confiance se gagne au quotidien :

– par la cohérence entre les discours et les actes, entre les valeurs prônées et les comportements réels ;

– par le fait d'assumer les décisions prises ;

– par la capacité à toujours garder le cap de la vision et du projet ;

– par l'empathie réelle dont on fait preuve ;

– par l'exemplarité du comportement quotidien.

La responsabilité des managers est déterminante. C'est aux managers de montrer l'exemple pour qu'à côté du respect, de l'écoute et de l'humilité, indispensables, existent aussi la cohérence et l'exemplarité qui forgent la confiance.

S'il doit être exemplaire, le manager n'est cependant pas infaillible, il peut commettre des erreurs. Pour peu que l'erreur soit reconnue, expliquée, assumée, elle pourra se révéler source de dynamique supplémentaire.

En revanche, **la démagogie ne saurait tenir lieu de politique au manager.** Écouter et organiser la discussion collective ne signifie pas accepter n'importe quoi, n'importe comment.

La manipulation de l'opinion n'est pas plus acceptable. Le manager peut être tenté de laisser croire à ses collaborateurs qu'il les écoute et qu'il tient compte des positions des uns et des autres, alors qu'en réalité il ne suit que sa propre idée et prend les décisions seul, sans jamais infléchir sa propre réflexion.

Il est évident que **de tels comportements ne peuvent faire illusion** bien longtemps. **Les salariés** conscients d'une attitude démagogique ou de manipulation **ne tarderont pas à réagir** d'autant plus brutalement qu'ils auront été floués, **condamnant ainsi pour longtemps toute possibilité réelle de mobilisation** collective et d'adhésion à un projet partagé.

Tableau 9.4 Retour sur le quiz initial : de l'art de communiquer

Quelques affirmations…	et commentaires
Pour convaincre, des arguments irréfutables sont indispensables et jouent un rôle de premier plan.	- Non, l'émotion suscitée a plus d'impact. - La confiance en l'interlocuteur joue également un rôle majeur.
Le contexte relationnel dans lequel s'établit une communication peut être déterminant sur l'issue de la communication.	Oui, toujours en raison du facteur confiance.
Utiliser des métaphores, des anecdotes, des slogans pour transmettre un message : - est une perte de temps, - fait perdre de vue l'essentiel, - rend le discours plaisant, sans apporter un réel « plus », - est essentiel pour que le message soit retenu.	Un discours rationnel reste souvent une belle construction intellectuelle, étrangère à l'auditeur. Les anecdotes et les métaphores parlent plus et se mémorisent mieux.

Tableau 9.5 Retour sur le quiz initial : de l'art de communiquer (suite)

Quelques questions…	et commentaires
Préparer une communication « efficace », c'est d'abord : - se limiter à très peu de messages (choix 1) ou être exhaustif (choix 2) ; - répéter en permanence quelques messages (choix 1) ou faire l'inventaire de toutes les raisons qui justifient la teneur de ces messages (choix 2) ; - solliciter l'auditoire en l'interrogeant (choix 1) ou utiliser des affirmations plus que des questions (choix 2) ; - s'écouter soi-même pour ensuite expliciter ses ressentis (choix 1) ou affirmer ses points de vue sans laisser place à ses ressentis, ses émotions (choix 2).	- des lignes directrices mémorisables aisément… - auxquelles l'on se tient… - à l'élaboration desquelles les intéressés ont participé… - et communiquées avec cœur.
Communiquer c'est d'abord « dire » ou « écouter » ? S'il fallait choisir entre « dire » (choix 1) et « écouter » (choix 2) ?	D'abord écouter et… entendre !

Tableau 9.6 Retour sur le quiz initial : de l'art de communiquer (suite)

Quelques questions…	et commentaires
Dans une communication en face à face, **ce qui a le plus d'impact** tient à : - Ce que vous dites ? - L'intonation de votre voix (« la musique ») ? - Votre gestuelle, votre attitude corporelle ?	- Impact n° 3 - Impact n° 2 - Impact n° 1
Pour s'assurer de bien comprendre votre interlocuteur, **le meilleur moyen** reste : - D'être très attentif à ce qu'il dit ; - De bien connaître ses intentions ; - De lui demander de répéter ; - De reformuler ce qu'il vient de vous dire.	Tout est utile, mais la reformulation est la voie la plus sûre.

Épilogue

Si vous aviez encore quelques doutes sur l'impact de la qualité managériale sur le bien-vivre en entreprise et les résultats économiques, l'histoire ci-après, avec ses deux scénarios, achèvera de vous convaincre : en suscitant ou en annihilant l'adhésion, l'engagement, la mobilisation des collaborateurs, c'est le cours des choses que le manager modifie.

Bien sûr France Chaudière et l'ensemble des acteurs de cette histoire, sont issus de notre imagination : toute ressemblance avec une société ou des personnages existants serait totalement fortuite et de pure coïncidence, même si les pratiques managériales décrites sont, elles, très inspirées de la réalité.

2009 : France Chaudière à la croisée des chemins

L'entreprise France Chaudière est une entreprise familiale créée en 1964 par Robert Desroches, le fils d'un plombier parisien. Autodidacte, entrepreneur dans l'âme, doté d'un fort charisme et d'une conception paternaliste de la direction d'entreprise, le fondateur, le « Président Robert » comme on l'appelle en interne, a fait de son entreprise, en l'espace 30 ans, une vraie réussite, représentative de nombreuses petites et moyennes entreprises françaises. *« La création d'entreprise est la plus belle des aventures, une aventure avant tout humaine »* se plaisait-il à dire.

Dirigeant d'une main de fer ses 250 collaborateurs qui lui sont particulièrement dévoués, ce chef d'entreprise a su progressivement faire évoluer son entreprise afin que ses produits correspondent aux besoins du marché. Il a su également prendre le virage de la recherche d'économies d'énergie. France Chaudière possède ainsi une gamme élargie de produits, installés par un réseau dense d'entreprises de plomberie couvrant la France entière. Ce réseau de partenaires, d'une grande fidélité, participe fréquemment à des journées de rencontre qui permettent tout à la fois aux installateurs de se former aux nouveaux matériels et aux commerciaux d'échanger sur les tendances du marché.

La success story se poursuit au début des années 2000. Le « Président Robert » s'engage dans une profonde politique d'innovation. *« Dans un monde qui bouge, il ne peut y avoir de succès pour une entreprise qui ne sait pas s'adapter en permanence à l'évolution de son marché. »* explique-t-il à ses collaborateurs. Sous son impulsion et pour suivre l'évolution technologique qui délaisse progressivement les énergies fossiles au profit des énergies renouvelables (air, vent, marées, eau, etc.), la société met au point des échangeurs et conçoit des pompes à chaleur aérothermiques (air/air ou air/eau) et géothermiques, capables de prélever des calories sur un élément naturel (eau, air, sol), avec un excellent rendement entre le prélèvement en milieu naturel et le volume rejeté. Les calories sont ensuite diffusées dans le circuit de chauffage installé ou revisité par l'entreprise de plomberie partenaire à la suite de l'installation de la pompe à chaleur retenue.

Scénario 1

◆ Un ingénieur, titulaire d'un MBA, auto-proclamé manager

En 2008, le président fondateur de France Chaudière est atteint par une grave maladie qui l'éloigne de plus en plus souvent de l'entreprise. Son fils, Nicolas, diplômé d'une grande école d'ingénieurs et titulaire d'un MBA obtenu dans une université américaine de renom, a commencé à travailler, sur les conseils de son père, dans deux grands groupes industriels. Ce n'est qu'en 2006 que son père l'a fait entrer dans l'entreprise. De fait il assure à présent de plus en plus la direction de l'entreprise en raison de la maladie de son père, sans pour autant remettre en cause les fondements sur lesquels France Chaudière a assuré son succès.

En 2010, le « Président Robert » décède. Cet événement est un véritable traumatisme pour tous ceux qui ont vécu la création et le développement

de l'entreprise. Le président incarnait l'entreprise, il en avait fait une véritable communauté, toute entière mobilisée sur le développement de l'activité dans une ambiance propice à l'épanouissement personnel de chacun et à l'engagement individuel et collectif. Quoique souvent paternaliste, le management du « Président Robert » est toujours resté fidèle aux valeurs humanistes et à l'éthique des affaires. Lui-même était à l'écoute de chacun, très souvent sur le terrain au milieu des troupes, sachant rester disponible malgré l'ampleur de la tâche.

Le fils du « Président Robert », Nicolas, se trouve catapulté en juin 2010 au rang de Président Directeur Général). Aussitôt à la tête de l'entreprise familiale, seul maître à bord, il affirme son souhait de procéder à des changements forts, notamment de *« moderniser le management ».* Il s'agit de promouvoir une culture du résultat, d'adopter *« le radinisme industriel*[114] *»*, cette gestion prudente et frugale, même en période faste qui, bien appliquée, a fait ses preuves. Économies de fonctionnement et amélioration de la productivité deviennent des leitmotivs. Le management par objectifs devient quant à lui la bible du nouveau dirigeant : *« Chacun devra désormais se conformer strictement aux objectifs qui lui sont fixés et respecter les ratios en vigueur »* précise le nouveau PDG dans une note de service adressée à l'ensemble des collaborateurs.

Prenant à contre-pied la culture de l'entreprise caractérisée par un dialogue constant entre le président fondateur et ses équipes et par une confiance des uns envers les autres, ces changements sont annoncés sans aucune concertation et souvent à grands renforts de notes de service.

Le climat dans l'entreprise commence à changer. Les collaborateurs, habitués à s'exprimer et à faire des propositions susceptibles d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise, n'osent plus parler et encore moins prendre des initiatives. Chacun se recentre sur son travail, en faisant ce qui lui est demandé, sans plus. L'engagement et l'implication se réduisent progressivement, au fur et à mesure que le management devient strictement hiérarchique et autoritaire. Les délégués du personnel, eux-mêmes s'émeuvent de voir la société « dénaturée » parce que l'écoute et le respect ont disparu. Ils s'inquiètent de l'évolution de l'entreprise et ils se font l'écho du malaise croissant auprès du PDG. *« Que chacun fasse ce qui lui est demandé et l'entreprise sera performante, pas besoin de perdre du temps en palabres inutiles »* s'entendent-ils répondre.

114 L'expression est due à Gérard Mulliez, le patron fondateur des hypermarchés Auchan. Le groupe est aujourd'hui présent dans douze pays et emploie 287 000 collaborateurs.

En 2010 la croissance des résultats qui avait toujours été de l'ordre de 5 à 10 % les dernières années malgré la crise économique, n'est plus que de 1,5 %. De quoi, cette fois, inquiéter également Nicolas Desroches.

Dès le début de 2011, sûr de sa compétence technique et en tant que PDG, Nicolas Desroches décide d'une évolution technologique importante. L'utilisation des panneaux solaires se développant de manière significative sur le marché français, la société doit suivre sans délai cette évolution. Il est décidé de fabriquer des chaudières mixtes combinant les procédés classiques de condensation et la technologie des panneaux solaires. Cette décision, stratégiquement fondée, est prise par Nicolas, seul, sans aucune concertation préalable. Le PDG se contente de préciser aux ingénieurs en charge de la recherche-développement et aux technico-commerciaux : *« Je sais ce qui est bon pour l'entreprise, j'en suis le dirigeant et ma formation d'ingénieur me permet de connaître l'évolution technique à donner à nos produits. »*. Cette évolution annoncée sans explication sera mise en œuvre de façon précipitée. Est-il utile de préciser que, dans ces conditions, l'adhésion des collaborateurs à ce projet intéressant a fait défaut ?

Dès l'installation des premières chaudières mixtes, l'entreprise se heurte à deux difficultés majeures :

- Les entreprises de plomberie installatrices n'appréhendent pas les problèmes physiques, et l'assistance téléphonique au montage apportée par France Chaudière se révèle peu efficace.
- Les pompes à chaleur air-eau ou eau-eau vendues ne rendent pas souvent le service attendu, voire ne fonctionnent pas du tout. Il faudra un certain temps et quelques rapports d'experts judiciaires pour se rendre compte que la quantité d'eau disponible ou sa qualité en sont la cause.

Malgré les remontées des commerciaux, le PDG, sous prétexte d'économies à réaliser, refuse d'investir dans un plan de formation des installateurs et dans la mise en place d'une assistance en ligne efficace. « Les choses vont rentrer dans l'ordre tout naturellement, au fur et à mesure que les installateurs maîtriseront mieux les produits » assure-t-il. Quant au problème de l'eau, il affirme : « C'est un problème qui relève des installateurs qui doivent s'assurer que les besoins en eau seront couverts. S'il le faut, qu'ils se fassent assister d'un géologue qui facturera ses honoraires à leurs clients ! ».

Pourtant, les mauvais signes se multiplient. Des clients mécontents de leur installation doivent recourir à leur ancien système de chauffage quand… il n'a pas été démonté ! Ils se retournent de plus en plus nombreux contre les installateurs et contre le fabricant, France Chaudière. De ce fait, plusieurs

entreprises de plomberie, partenaires de France Chaudière depuis très longtemps, quittent ce réseau et cessent leur collaboration avec l'entreprise dont le marché se réduit d'autant. *« Je dois beaucoup à France Chaudière qui a en grande partie assuré le développement de mon entreprise et je reste très admiratif de votre père que j'ai accompagné pendant plus de vingt ans, mais je ne peux pas risquer désormais de mettre mon entreprise en péril du fait d'une collaboration qui n'en n'est plus une »* écrit un des plus anciens installateurs à Nicolas en mettant fin à leur association.

En 2012 et pour la première fois de son histoire, les résultats financiers de France Chaudière (déjà dégradés en 2011) sont mauvais. Non seulement le chiffre d'affaires connaît une baisse substantielle de 4 % en 2011 et de 6 % en 2012, mais le résultat 2012 conduit à une perte nette. Les efforts de réduction des coûts et d'amélioration de la productivité n'y ont rien fait.

C'est le début de la descente aux enfers et la mise en mouvement d'une spirale de l'échec.

Face à ces résultats très médiocres, le PDG, insensible à l'incompréhension et l'inquiétude croissantes des collaborateurs, durcit ses positions et accentue la politique mise en œuvre. *« N'ai-je pas anticipé l'évolution du marché ? N'ai-je pas pris le problème de gestion à bras le corps ? Que ne peut-on me faire confiance ? »* assène-t-il à Philippe, le Directeur Administratif et Financier, qui, un soir, a pris son courage à deux mains pour aller exposer à Nicolas Desroches les inquiétudes des collaborateurs, leurs « états d'âme » se moque leur PDG.

Début 2013, Philippe, le téméraire Directeur Administratif et Financier, est remercié. Véritable bras droit du fondateur pendant plus de 15 ans, Philippe avait la confiance de tous. *« Au fond je suis soulagé, même si mon licenciement est dur à avaler après 15 ans de bons et loyaux services. Nous étions en profond désaccord : cette autorité de droit divin, cette vision à court terme, cette obsession des chiffres me pesaient de plus en plus »* dit-il à ses collègues lors de son pot d'adieu, après la brève apparition de leur PDG.

Le départ de Philippe n'est pas compris, il est perçu comme une sanction profondément injuste et comme une grave erreur portant préjudice à l'entreprise. Il participe à la démobilisation et à la démoralisation collective.

Philippe est remplacé par un Directeur Financier d'à peine 30 ans, venant de la grande distribution. Véritable *cost-killer*, ce nouveau directeur ne cherche en rien à comprendre la culture de l'entreprise et applique sans états d'âme les recettes qui étaient les siennes dans la grande distribution et qui lui avaient permis d'y réussir. *« Un sou est un sou et chacun peut faire mieux avec moins,*

c'est une question d'organisation et de volonté. Je serai intransigeant sur cette orientation, c'est pour cela que j'ai été recruté » déclare-t-il lors de sa prise de fonction. Sans écoute, sans chercher à connaître la réalité de terrain, sa vision est exclusivement financière et à très court terme, en totale rupture avec celle inculquée par le fondateur. Les collaborateurs, en total désaccord avec cette manière de voir, cherchent à s'en protéger : ce nouveau DAF est immédiatement coupé des autres collaborateurs et ses initiatives font l'objet d'oppositions larvées.

Le dialogue social, autrefois basé sur la confiance et l'adhésion au projet de l'entreprise, se crispe de plus en plus.

Des délégués syndicaux sont nommés par une grande centrale syndicale ouvrière, la CGT, qui fait pour la première fois son entrée dans l'entreprise. La section syndicale créée rassemble tous les mécontents, tous les inquiets et présente des candidats aux élections des instances représentatives du personnel. Elle obtient dès le premier tour la majorité des sièges, le dialogue social fait place à l'affrontement.

Courant 2014, plusieurs événements vont contribuer à empirer la situation :

- Plusieurs contentieux engagés par des clients mécontents sont perdus en première instance.
- Thomas, le jeune ingénieur engagé en 2008 par le « Président Robert » pour porter des projets innovants, quitte l'entreprise. Diplômé d'une grande école, créatif, passionné de recherche appliquée et à l'affût de toute innovation technologique, cet ingénieur n'a pas réussi à faire avaliser de nombreux projets de développement par le directeur du bureau d'études. Ce dernier, un ingénieur, ayant suivi toute la formation mécanique au Conservatoire National des Arts et Métiers, est prudent à l'excès. Il est par nature très peu porté à la prise de risque et à l'innovation. Malgré les demandes d'arbitrage répétées de Thomas, le PDG n'a pas daigné le recevoir et examiner ses projets innovants dans le domaine des pompes à chaleur. Nicolas Desroches le renvoie au fonctionnement hiérarchique normal des services. *« Nous allons dans le mur : il faut innover en permanence dans notre secteur d'activité de plus en plus concurrentiel. Je propose des solutions d'avenir, je m'engage à porter mes projets jusqu'à leur réalisation et on ne me suit jamais. Je suis fatigué de m'entendre dire "non" à chacune de mes propositions. J'ai trouvé ailleurs à mieux employer mes talents »* conclut Thomas.
- Le départ de Thomas, recruté par une entreprise concurrente trop heureuse de s'adjoindre ses services, suscite immédiatement celui de Julien, jeune

commercial pourtant recruté par le PDG lui-même en 2012 dans le but de doper les ventes. Julien, 28 ans, est issu d'une petite école de commerce, c'est un vendeur dans l'âme. Il avait été « débauché » d'une entreprise de matériel électrique où il avait pulvérisé les précédents records de vente aux professionnels. Le jeune homme considère qu'il ne peut pas atteindre les objectifs qui lui sont fixés si les améliorations nécessaires ne sont pas apportées aux produits fabriqués par l'entreprise. Le départ de Thomas étant à cet égard un signe clair, il part en claquant la porte 15 jours après celui-ci : *« En laissant partir Thomas, la direction a coupé le seul lien qui me retenait encore à l'entreprise. Je pars à mon tour car je ne veux pas casser ma réputation pour une entreprise qui va dans le mur et pour une direction autiste qui n'entend rien et ne veut rien comprendre. ».*

Ces départs sont extrêmement mal vécus dans l'entreprise. À la confiance qui faisait la force de l'entreprise, fait place maintenant la défiance. Le climat social continue à se détériorer. Le PDG s'isole de plus en plus. L'absentéisme, quasi-inexistant auparavant, se développe de façon inquiétante : de 3 à 4 % dans les années 2005-2010, il est passé à 5 % en 2012, puis à 7 % en 2013 et atteint 9 % en 2014. La médecine du travail, alertée par plusieurs collaborateurs, adresse un courrier de mise en garde à la direction de l'entreprise : *« J'attire votre attention sur une montée inquiétante des risques psychosociaux dans votre entreprise depuis quelques années. Les salariés sont de plus en plus nombreux à présenter des symptômes de mal-être, de souffrance, de malaise et ceux-ci apparaissent cette année sous des formes beaucoup plus aiguës. ».*

Les résultats 2013 et 2014 sont encore plus mauvais que ceux des années précédentes : le chiffre d'affaires et les marges générées sont en chute, les pertes sont en hausse. Les difficultés financières, accentuées par la prudence puis la méfiance des banquiers historiques de France Chaudière, deviennent extrêmement préoccupantes.

À la fin du premier trimestre 2015 un événement dramatique survient.

Dans cette ambiance dégradée depuis des années maintenant, une personne restait un solide point de repère pour chacun, fidèle aux valeurs de l'entreprise : Sylvie, l'assistante de direction, assurant le secrétariat du président et du directeur financier. Véritable mémoire de l'entreprise, présente à France Chaudière depuis plus de 30 ans, Sylvie, 53 ans, n'a pas connu d'autres entreprises. Formée par le fondateur, respectée par tous, intègre et engagée, elle assume depuis l'arrivée du nouveau PDG le rôle de « bureau des pleurs ». Toutes les récriminations, toutes les plaintes lui remontent.

Chacun use et abuse de sa disponibilité et de sa position proche des « patrons » pour faire passer des messages ou tenter d'obtenir des informations. Sylvie est soumise à une pression infernale de la part de l'ensemble des collaborateurs, à laquelle vient s'ajouter la pression de la direction dans le cadre du travail quotidien.

Le mardi 24 mars 2015 au matin, Sylvie est trouvée morte à son bureau. Elle s'est suicidée. La lettre qu'elle a laissée explique son geste. Fortement déprimée depuis des mois, vivant seule et n'ayant personne à qui se confier alors qu'elle servait de confidente à tous, elle n'a pas résisté à la pression qui s'exerçait sur elle. *« Je ne comprends plus la stratégie de l'entreprise depuis le départ du "Président Robert". Je ne peux plus supporter le management vertical et autoritaire de l'actuel Président qui me met une pression insupportable. J'en suis malade depuis plusieurs mois. Je suis très inquiète pour l'avenir de notre entreprise et désespérée à l'idée de devoir refaire ma vie à mon âge, sans diplôme et sans appui. Je ne supporte plus d'être prise entre deux feux. Je n'ose plus regarder mes collègues auxquels je ne peux pas apporter les réponses qu'ils attendent comme je l'ai toujours fait par le passé. Je sens que leur regard à mon égard change. Je me sens dévalorisée, discréditée, alors que ma vie entière a été consacrée à France Chaudière. Tout cela m'est insupportable, je préfère en finir »* écrit-elle dans cette lettre de désespoir.

Cet événement fait naturellement la « Une » des journaux. Les difficultés de toutes natures de France Chaudière sont portées à la connaissance de tous, accentuant encore la défiance du marché.

Une grève de solidarité et de d'indignation est engagée par le syndicat. Fortement suivie par l'ensemble des collaborateurs conscients des risques majeurs qui pèsent désormais sur l'entreprise, cette grève plonge France Chaudière dans la crise finale.

Sous la pression des banques vis-à-vis desquelles l'entreprise s'est fortement endettée, le PDG, fidèle à sa politique, décide d'un plan social. Les collaborateurs qui le peuvent quittent l'entreprise les uns après les autres. Des difficultés de recrutement apparaissent. France Chaudière continue de s'enfoncer.

Début 2016, France Chaudière est mise en redressement judiciaire. À l'issue du délai fixé par le tribunal, les seuls repreneurs qui se présentent sont étrangers : une société chinoise spécialisée dans les panneaux solaires et une entreprise de mécanique indienne.

France Chaudière a vécu !

Scénario 2

◆ Un manager, un vrai !

En 2009, le président fondateur de France Chaudière, Robert Desroches est atteint d'une maladie qui risque de l'éloigner de plus en plus de l'entreprise. Conscient que son fils est incapable d'assurer le management de l'entreprise et d'être le gardien de l'âme de l'entreprise dans une période de plus en plus troublée, le « Président Robert » cherche un homme susceptible de prendre en main les destinées de France Chaudière à laquelle il a consacré toute sa vie. *« France Chaudière a été, avec ma famille, ma raison de vivre. Je veux assurer sa pérennité et m'assurer qu'elle ne change pas de cap. Il faut continuer à baser son développement sur les hommes qui la composent, les respecter et les aider à grandir. Je veux que l'entreprise garde toute son humanité – ainsi que la culture et les valeurs que nous avons forgées tout au long des années passées, cela lui a réussi »* répète-t-il.

Les statuts juridiques de l'entreprise sont transformés, France Chaudière devient une entreprise à conseil de surveillance et directoire, à capitaux strictement familiaux. Le fils du fondateur, Nicolas, devient président du conseil de surveillance et renonce à toute fonction opérationnelle dans l'entreprise pour rejoindre un cabinet d'expertise technique de renom comme consultant senior. Il exerce également, à ses heures, en tant que professeur associé dans l'école d'ingénieur dont il est diplômé. Un président du directoire, Jean Dutrieux, est recruté, tandis que Philippe, le Directeur Administratif et Financier devient l'autre membre du directoire.

Jean Dutrieux est bien connu du fondateur de France Chaudière. Il l'a souvent rencontré lors des réunions de l'Union Patronale à laquelle tous les deux participent activement depuis de nombreuses années. Cet homme, au moment où il est recruté, est directeur d'une entreprise métallurgique qu'il vient de redresser en quelques années en modernisant radicalement la production, en se tournant vers les marchés à l'exportation et surtout en donnant à l'entreprise un style managérial permettant une réelle mobilisation des collaborateurs. Il a notamment l'habitude d'associer largement ses collaborateurs directs à la détermination des orientations stratégiques et de prendre le temps d'expliquer ces orientations à l'ensemble des collaborateurs, n'hésitant pas à moduler tel ou tel aspect de la mise en œuvre lorsque des remarques de collaborateurs le justifient.

2010 : Dès sa prise de fonction, en janvier, Jean Dutrieux réunit l'ensemble des collaborateurs pour se présenter : *« Je suis fier de prendre en charge*

la destinée de France Chaudière. C'est un honneur et je me ferai un devoir de me montrer digne de cet honneur. Le Président Desroches a montré la voie, à nous de la suivre en restant fidèle à ses valeurs. Vous aviez la confiance du Président, vous avez donc la mienne et je suis sûr, qu'ensemble, nous ferons de France Chaudière une équipe qui gagne ! » Sa présentation témoigne d'une réelle posture d'humilité, d'une attention forte aux personnes et du respect des valeurs de l'entreprise. Il affirme sa fierté de prendre la responsabilité de France Chaudière. Il déclare également l'admiration qu'il porte à son président fondateur et à ses collaborateurs qui ont su bâtir une entreprise solide et dynamique. Il s'engage à poursuivre dans la même voie que son prédécesseur et à maintenir la culture et les valeurs de l'entreprise qui ont fait sa réussite.

La prise de fonction de Président du directoire se passe comme son discours de présentation pouvait le laisser entendre. Les actes sont cohérents avec les paroles : la confiance s'installe. Les collaborateurs qui étaient très inquiets du retrait du père fondateur sont presque totalement rassurés.

Les premières semaines de Jean Dutrieux sont consacrées, pour l'essentiel, à la rencontre sur site des différentes équipes de l'entreprise : les sites de fabrication, le bureau d'études, l'équipe administrative, les commerciaux et le réseau des entreprises de plomberie installatrices partenaires. Le président prend possession de son entreprise, tout comme les collaborateurs font connaissance avec leur nouveau patron. *« Avant de définir les orientations, il faut bien comprendre le contexte, la culture de l'entreprise, ses forces, ses points de fragilité et connaître la réalité opérationnelle. Pour cela il faut aller à la rencontre de ceux qui font l'entreprise au quotidien, écouter et apprendre d'eux. Par ailleurs, pour bien manager, rester au contact de la réalité du terrain est indispensable : vous me verrez souvent sur site, pour aller avec vous rencontrer des partenaires ou des clients. Ce sera aussi l'occasion d'échanges entre nous. J'y attache beaucoup d'importance »* affirme-t-il.

Ces visites auprès et en compagnie des collaborateurs ont permis à Jean Dutrieux de prendre conscience des forces de France Chaudière mais aussi de la faiblesse de son offre. À court ou à moyen terme, les produits proposés par l'entreprise sont menacés d'obsolescence.

Au cours d'un séminaire de travail, Jean Dutrieux expose clairement à tous les collaborateurs la situation réelle de l'entreprise, en insistant sur les potentiels de développement mais en indiquant que, sans innovation forte, l'entreprise connaîtra rapidement des difficultés majeures : *« Nous devons moderniser notre offre si nous voulons rester présents sur le marché de plus*

en plus concurrentiel qui est le nôtre. Nous devons évoluer pour faire face à la mutation socioécologique qui s'annonce. ». Il donne du sens à l'action en proposant des axes de progrès pour que France Chaudière reste une entreprise leader sur son marché. Il lance notamment la fabrication de chaudières mixtes combinant les procédés classiques de condensation et la technologie des panneaux solaires pour suivre le développement du marché. Le bureau d'études est chargé de finaliser les nouveaux produits.

Les collaborateurs, ayant compris l'importance et la clarté du message, adhèrent à la vision qui leur a été proposée. Ils se tiennent prêts à y participer activement, comme ils l'ont toujours fait par le passé. Des cercles qualité sont mis en place. Ils produisent immédiatement des résultats positifs.

En souvenir du président fondateur, dont le décès le 25 octobre 2010 cause un réel choc émotionnel au sein de l'entreprise, et en hommage à son action, il est décidé de créer une fondation qui aura pour objet d'aider des jeunes de milieux défavorisés à acquérir une formation dans les métiers de l'artisanat. Chacun est fier de cette nouvelle action conforme aux valeurs de l'entreprise. Certains, dans le cadre d'un crédit temps à hauteur de trois jours par an alloué par l'entreprise, coachent certains de ces jeunes, les soutiennent et veillent à ce qu'ils ne décrochent pas de leur formation en cours de route.

En 2011 et grâce notamment à l'engagement de Thomas, le jeune ingénieur récemment recruté, le bureau d'études finalise les nouveaux produits dans des délais remarquables. *« C'est stimulant de travailler dans une entreprise où l'on vous fait confiance, où l'on vous écoute et où vous pouvez proposer des projets innovants. Ça donne envie de se dépasser »* confie-t-il lors d'un séminaire de travail réunissant l'ensemble des collaborateurs.

La fabrication des nouveaux produits est lancée après une mise au point fine avec les responsables des ateliers.

Pendant la fabrication, les entreprises de plomberie partenaires sont initiées aux nouvelles chaudières par des sessions de formation, mises au point en collaboration entre le bureau d'études, le service commercial et un cabinet de consultants spécialisé dans les actions de formation.

La commercialisation assurée par l'équipe de Julien, un jeune commercial particulièrement performant et excellent manager, donne les résultats espérés. *« Mes ventes sont portées par la qualité de nos nouveaux produits. Je suis fier de notre offre, je sais que je vends un excellent produit qui donnera toute satisfaction. Ma conviction et mon enthousiasme sont mes meilleurs*

arguments de vente. Je peux affirmer que les clients qui ont acheté un produit France Chaudière ne le regrettent pas et je peux les donner en référence sans crainte. »

Les installateurs connaissent une progression de leur carnet de commandes. Les relations avec France Chaudière sont particulièrement bonnes. Les difficultés que peuvent rencontrer les installateurs sur certains chantiers sont traitées immédiatement grâce à une hotline dédiée ou, dans les cas les plus difficiles techniquement, par la visite d'un ingénieur ou d'un technicien de France Chaudière sur place, dans les plus brefs délais.

Plusieurs entreprises d'installation manifestent spontanément leur souhait d'intégrer le réseau France Chaudière qui s'étend en Europe, en Belgique et en Espagne notamment.

Le climat social de l'entreprise est serein. Lorsque les difficultés rencontrées dans le cadre de travail quotidien n'ont pu être résolues par les équipes avec leur manager direct, elles sont régulièrement évoquées dans les réunions organisées entre les différentes parties prenantes. La confiance est partagée. Aucune difficulté majeure ne met en péril le bon développement de l'entreprise dont les résultats financiers sont excellents. Assise sur les valeurs historiques de France Chaudière, une culture d'entreprise favorable à l'innovation s'est progressivement développée. Non seulement une « charte d'entreprise » reconnaît aux collaborateurs le droit d'expression et le droit d'initiative, mais dans les faits, la responsabilisation de chacun est incitée et récompensée. Les salariés sentent qu'ils sont écoutés et pris au sérieux. *« On sait qu'on peut prendre des initiatives et proposer les améliorations qui nous paraissent utiles au bon développement de l'entreprise. Ceci n'empêche pas les divergences, voire les conflits, mais les choses se règlent dans le dialogue, dans la confiance et la transparence »* reconnaît un représentant du personnel.

Depuis 2010, deux séminaires de travail regroupant l'ensemble des collaborateurs sont systématiquement organisés chaque année. Ces séminaires, mêlant séquences de travail collectives et ateliers en petits groupes, permettent de faire le point sur les orientations stratégiques, les résultats et les difficultés rencontrées. Ils sont aussi l'occasion d'un moment de convivialité, de partage et donnent lieu à ce qui deviendra des rites propres à l'entreprise : médailles et primes pour les collaborateurs ayant le plus d'ancienneté, mise à l'honneur des collaborateurs ayant valorisé leurs compétences par l'obtention de diplômes ou certificats, des collaborateurs ayant obtenu les meilleurs résultats ou ayant fait les meilleures propositions d'amélioration de

la qualité, etc. *« Nous sommes fiers d'appartenir à France Chaudière. Je sais qu'à l'extérieur beaucoup nous envient de travailler dans cette entreprise »* confiera un ouvrier des services techniques.

En 2012, le chiffre d'affaires de l'entreprise, après avoir progressé de 8 % en 2011, fait un nouveau bond en avant de 12 %. La marge nette est à nouveau en forte progression. Le conseil de surveillance approuve ces résultats et Jean Dutrieux est félicité. Ce dernier ne manque pas d'associer l'ensemble des collaborateurs à cette réussite et émet le souhait que ces félicitations leur soient aussi directement adressées.

Outre cette reconnaissance du travail accompli par les équipes, une reconnaissance financière peut également être mise en place au travers d'un système d'intéressement des collaborateurs aux résultats de l'entreprise. Ce système est discuté avec les représentants du personnel, et devient effectif dès le 1er janvier 2013. *« Nous sommes contents de voir que notre engagement est récompensé, c'est juste et c'est stimulant pour l'avenir »* reconnaît l'un d'entre eux.

Dans le courant de l'année 2013, suite aux recherches du bureau d'études, France Chaudière conçoit un système révolutionnaire de pompes à chaleur qui permet de satisfaire aux besoins d'une maison de 300 m^2 en chauffage, en eau chaude et en climatisation pour un investissement comparable à celui d'une chaudière à condensation classique. Ce nouveau procédé connaît immédiatement un très grand succès tant auprès des clients que des installateurs. La part de marché de France Chaudière se développe.

Au séminaire du second semestre 2013, le président, Jean Dutrieux, annonce son intention d'arrêter la fabrication des chaudières traditionnelles qui ont assuré le succès passé de l'entreprise. Cette décision heurte les plus anciens, très attachés à l'offre produit historique de France Chaudière. Jean Dutrieux explique les raisons de cette décision mûrie avec les principaux responsables de l'entreprise, il la situe dans le nouveau contexte du marché et il rappelle les nouvelles orientations prises qui visent à assurer la croissance sur des produits plus innovants et performants et sur des nouveaux marchés. Il n'hésite pas à dire que si l'entreprise maintient cette production devenue obsolète et rapidement non rentable, elle risque de perdre des parts de marché et de disqualifier sa marque. *« Nous devons aller de l'avant, notre marché est devenu mondial et nous avons tout pour nous y positionner fortement, à condition de continuer à évoluer, à innover, à investir. C'est la clé des succès futurs. Ne nous laissons pas distancer par nos concurrents désormais mondiaux, ne prenons pas le risque de nous reposer sur nos*

lauriers car le succès peut être un piège pour qui se laisse griser. » Les plus réticents comprennent le bien-fondé de ce choix, les explications claires et franches ont convaincu, la confiance reste intacte. L'avenir prouvera que le président a eu raison.

Les premiers marchés à l'exportation, en Belgique et en Espagne, ont donné de bons résultats. France Chaudière a ouvert sur chacun de ces marchés une entreprise filiale en joint-venture avec des partenaires locaux.

2014 voit deux innovations significatives :

- Pour la première fois France Chaudière exporte ses produits en Allemagne, à l'occasion d'un appel d'offres gagné. Celui-ci visait à concevoir et à réaliser un système de chauffage et de climatisation d'un grand complexe sportif dans une des grandes villes de la Ruhr. Ce succès, rare pour une entreprise française de ce secteur d'activité, est fêté en interne avec tous les collaborateurs. Il permet à l'entreprise de faire une campagne de communication particulièrement remarquée. *« La qualité des produits France Chaudière reconnue au pays de la qualité allemande ! »*
- L'entreprise engage sa politique de croissance externe. Devant le potentiel considérable du *« green business »*, France Chaudière prend le contrôle de deux entreprises positionnées sur des marchés porteurs. L'entreprise prend ainsi pied sur le marché des éoliennes et sur celui de la biomasse.

Les résultats financiers continuent leur progression. La santé financière de France Chaudière est très satisfaisante avec un chiffre d'affaires en croissance de 15 % et une marge en progression de 7 %. L'entreprise sait dégager les moyens financiers nécessaires à son développement sans recourir à l'emprunt.

Elle a accru ses ressources humaines en recrutant des jeunes collaborateurs, souvent issus des meilleures écoles d'ingénieurs ou de management, mais surtout porteurs des valeurs et des compétences comportementales qui caractérisent France Chaudière. *« Ce qui m'intéresse c'est le projet de développement de l'entreprise, son positionnement, son souci de contribuer au développement durable, et surtout sa culture managériale qui permet aux collaborateurs, notamment aux jeunes diplômés, de prendre des initiatives, d'être réellement des responsables, d'exprimer leurs talents, dans une atmosphère de confiance et de convivialité »* notera un jeune ingénieur de production dans son rapport d'étonnement, trois mois après son recrutement.

Les « anciens » ont tous été formés à l'accueil des nouveaux collaborateurs. Leur expérience de terrain, sollicitée lors de séances d'intégration et de

formation des nouveaux salariés, s'en est trouvée valorisée d'autant. Des tandems « ancien/jeune » sont formés, chacun transmettant à l'autre ses savoirs, ses expériences et ses compétences dans une optique de « fertilisation croisée ».

L'année 2015 ne connaît pas de bouleversements particuliers. Le groupe France Chaudière poursuit son développement sur les axes arrêtés. L'entreprise est de plus en plus sollicitée, tant en France qu'à l'international. Des marchés très importants sont désormais à sa portée.

Le management des Ressources Humaines initie deux évolutions intéressantes :

- Plusieurs collaborateurs des services administratifs, des femmes en particulier, travaillent désormais chez elles en télétravail. Les résultats sont particulièrement intéressants : on a noté une amélioration de la qualité et de la productivité. *« Je peux m'organiser comme je l'entends, travailler à mes heures, à mon rythme, l'essentiel est que le travail qui m'est confié soit de qualité et réalisé dans les délais »* dira Élodie, une jeune comptable mère d'un petit garçon de 6 ans.
- L'entreprise a accompagné dans la création de leur propre activité plusieurs jeunes ingénieurs et techniciens aux compétences recherchées et désirant garder leur autonomie. Elle a ainsi développé un réseau de collaborateurs *free-lance*. Ces collaborateurs participent aux travaux de France Chaudière dans le cadre de contrats de mission. France Chaudière y gagne de ne pas perdre de précieuses compétences et les ingénieurs peuvent de ce fait lancer leur activité sans prendre de risques inconsidérés.

En 2016 le conseil de surveillance, sur proposition du président du directoire, accepte une modification très importante du montage juridique et financier de l'entreprise.

Pour assurer le financement des projets de développement en France et à l'étranger, sur les différents marchés où elle est désormais présente, l'entreprise doit pouvoir disposer de fonds propres plus importants que ceux dont la famille du fondateur de France Chaudière peut disposer. Une banque d'affaire, spécialisée dans ce type d'opération, est chargée de préparer l'introduction de France Chaudière au second marché. Le montage envisagé assure à la famille du fondateur le maintien de la détention de la majorité du capital social et au président du directoire, Jean Dutrieux, une participation au capital de l'entreprise.

L'avenir du groupe France Chaudière se présente sous les meilleurs auspices.

Alors, êtes-vous tenté par l’aventure ?

Être un manager, un vrai, ça vous dit ?

Dans ce cas, n’hésitez pas une minute !

**Par notre expérience, nous savons que,
contre vents et marées,
vous serez récompensé et payé de vos efforts,
au-delà de vos espérances.**

Annexes

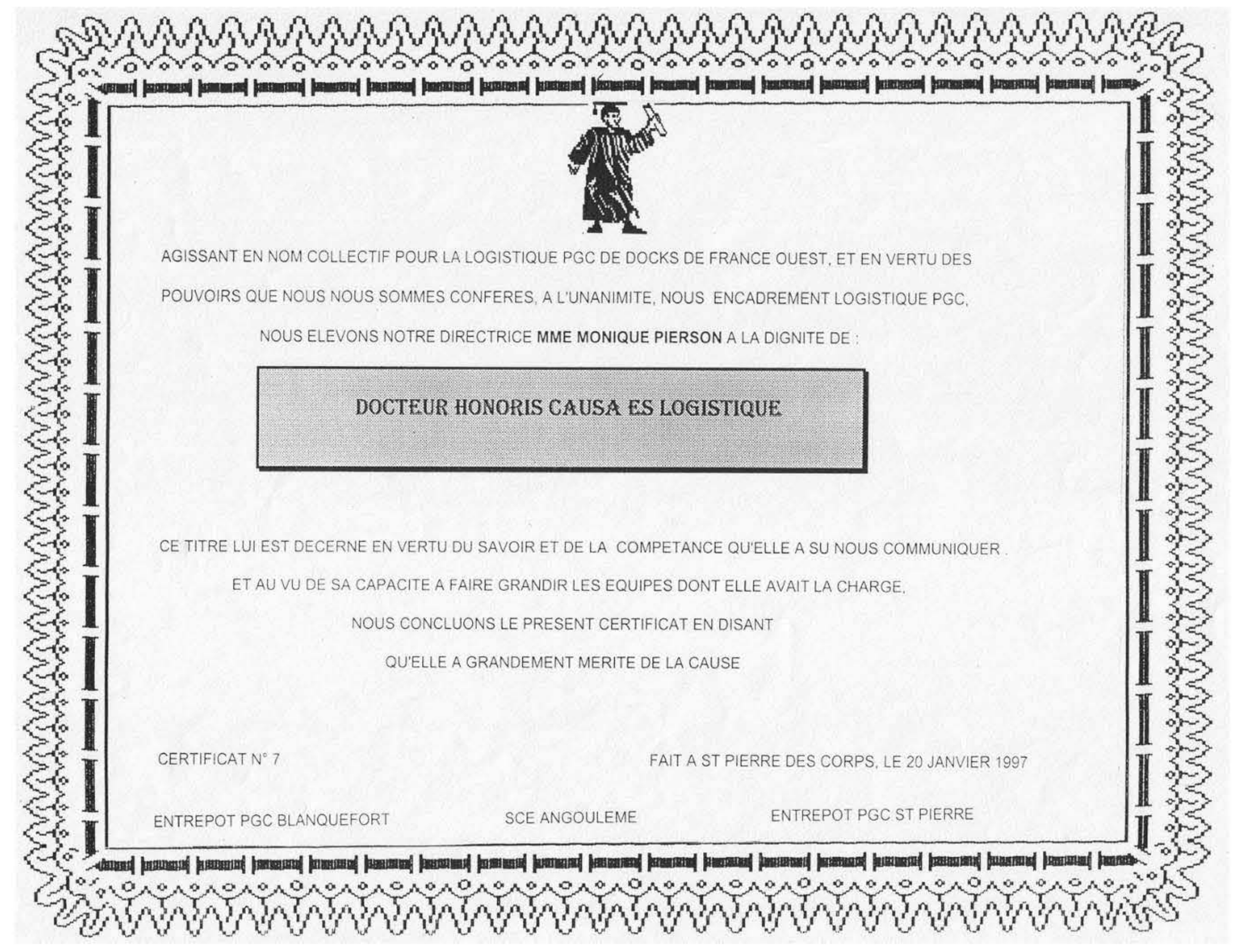
Figure A.1 Attestation de management pour François Duvergé

Cher François,

J'ai eu beaucoup de managers et leaders dans ma vie professionnelle, mais jamais quelqu'un comme toi, qui avait le respect complet de tout de tous ses collaborateurs. Tu as toujours su communiquer une vision solide à tes équipes, tout le monde se sentait utile, compris, respecté et impliqué (motivé) sous ton leadership. Tu es un homme qui montre par ses actions le modèle à suivre. Quand tu as annoncé ce soir ta retraite, après 10 ans de succès extraordinaire, comme D.G. d'une grande École qui a beaucoup progressé, tu as surement remarqué qu'il n'y avait pas de visage sans larme dans l'amphithéâtre... ce soir, j'ai vu partir, non seulement le meilleur directeur que jai jamais vu, mais le leader le plus aimé, que j'ai jamais connu.

Avec tout mon respect et mes souhaits de bonheur,

Mike



AGISSANT EN NOM COLLECTIF POUR LA LOGISTIQUE PGC DE DOCKS DE FRANCE OUEST, ET EN VERTU DES POUVOIRS QUE NOUS NOUS SOMMES CONFERES, A L'UNANIMITE, NOUS ENCADREMENT LOGISTIQUE PGC,

NOUS ELEVONS NOTRE DIRECTRICE **MME MONIQUE PIERSON** A LA DIGNITE DE :

DOCTEUR HONORIS CAUSA ES LOGISTIQUE

CE TITRE LUI EST DECERNE EN VERTU DU SAVOIR ET DE LA COMPETANCE QU'ELLE A SU NOUS COMMUNIQUER.

ET AU VU DE SA CAPACITE A FAIRE GRANDIR LES EQUIPES DONT ELLE AVAIT LA CHARGE.

NOUS CONCLUONS LE PRESENT CERTIFICAT EN DISANT

QU'ELLE A GRANDEMENT MERITE DE LA CAUSE

CERTIFICAT N° 7

FAIT A ST PIERRE DES CORPS, LE 20 JANVIER 1997

ENTREPOT PGC BLANQUEFORT

SCE ANGOULEME

ENTREPOT PGC ST PIERRE

Figure A2 Attestation de management pour Monique Pierson

Bibliographie

Ouvrages

Autissier David et Wacheux Frédéric, *Manager par le sens – Les clés de l'implication au travail*, Éditions d'Organisation, 2006.

Bélanger Michel, *L'innovation radicale – Aux frontières de l'organisation-In® du XXIe siècle*, Éditions Sur un pied d'alerte, 2011.

Ben-Shahar Tal, *L'apprentissage du bonheur*, Éditions Pocket, 2011.

Blanchard Kenneth, Johnson Spencer, *Le manager minute*, Éditions d'Organisation, 2006.

Branche Robert, *Les mers de l'incertitude – Diriger en lâchant prise*, Éditions du Palio, 2010.

Buckingham Marcus et Coffman Curt, *Manager contre vents et marées*, Village Mondial Éditeur, 2001.

Buckingham Marcus et Clifton Donald, *Découvrez vos points forts*, Éditions Pearson, 2008.

Chamak Alain et Fromage Céline, *Le capital humain, Éditions Liaisons*, 2006.

Chopin David, Deluzet Marc et Godino Roger, *La grande transformation de l'entreprise – Travail, sens et compétitivité*, Les Éditions de l'Atelier, 2012.

Claude Jean-François, *Le management par les valeurs*, Éditions Liaisons, 2001.

Clot Yves, *Le travail à cœur – Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Éditions La Découverte, 2010.

Coffman Curt et Gonzales-Molina Gabriel, *Les 10 clés du management émotionnel*, Village Mondial Éditeur, 2003.

Collins Jim, *De la performance à l'excellence – Devenir une entreprise leader*, Éditions Pearson, 2009.

Coumau Jean-Baptiste, Gagne Jean-François et Josserand Emmanuel, *Manager par la marque*, Éditions d'Organisation, 2005.

Covey Stephen M. R. et Link Greg, *Smart Trust – The Defining Skill that Transforms Managers into Leaders*, Simon & Schuster editions, 2012.

Crozier Michel et Friedberg Erhard, *L'acteur et le Système*, Éditions du Seuil, 2e édition, 1981.

Crozier Michel et Sérieyx Hervé, *Du management panique à l'entreprise du XXIe siècle*, Éditions Maxima, Laurent du Mesnil Éditeur, 1994.

Csikszentmihalyi Mihaly, *Flow – The Psychology of Optimal Experience*, Éditions Harper Perennial, 2008.

Csikszentmihalyi Mihaly, *Vivre – La psychologie du bonheur*, Éditions Pocket, 2006.

Brabandère Luc de, *La valeur des idées – De la créavité à la stratégie en entreprise*, Dunod Éditeur, 2007.

La Bretesche Bertrand de, *La méthode APTE*, Éditions Pétrelle, 2000.

Debaig Michel et Huete Luis-Maria, *Le paradoxe de la grenouille – Rompre avec les paradigmes dominants pour créer de la valeur*, Dunod Éditeur, 1999.

Delavallée Éric, Joly Elsa et Yoldjian Anne, *La culture d'entreprise pour manager autrement – Surmonter les résistances culturelles*, Éditions d'organisation, 2002.

Demeestère René, Genestet Vincent et Lorino Philippe, *Réconcilier la stratégie et l'opérationnel – L'approche « processus–compétences »*, Éditions du Réseau Anact, 2006.

Devillard Olivier, *Piloter la stratégie par la culture d'entreprise*, Éditions Les Échos, 2007.

Dorgan Stephen J., Dowdy John J. et Rippin Thomas M., *The link between management and productivity*, The McKinsey Quaterly, 2006.

Dupuy François, *La Fatigue des élites – Le capitalisme et ses cadres*, Éditions Le Seuil, 2005.

Faber Emmanuel, *Chemins de traverse – Vivre l'économie autrement*, Éditions Albin Michel, 2011.

Frankl Victor E., *Le dieu inconscient – Psychothérapie et religion*, InterÉditions, 2012.

Gaudard Jean-Pierre, *La fin du salariat*, François Bourin Éditeur, 2013.

Georges Patrick M., *Gagner en efficacité*, Éditions Eyrolles, 2011.

Goguelin Pierre, Mitrani Guy, *Pour un management participatif*, Éditions Hommes et Perspectives, 1994.

Goleman Daniel, *L'intelligence émotionnelle, tome 2*, Éditions Robert Laffont, 1998.

Hampden-Turner Charles et Trompenaars Fons, *Buiding cross-cultural competence – How to Create Wealth from Conflicting Values*, Yale University Press, 2001.

Handy Charles, *Le temps des paradoxes*, Village Mondial Éditeur, 1995.

Hermel Philippe, *Le management participatif – Sens, réalités, actions*, Éditions d'Organisation, 1988.

Hersey Paul, *Le leader situationnel*, Éditions d'Organisation, 1996.

Israël Lucien, *Cerveau droit, cerveau gauche – Cultures et civilisations*, Éditions Plon, 1995.

Janssen Thierry, *Le travail d'une vie*, Éditions Robert Laffont, 2001.

Keller Laurent, *Les clés de la motivation au travail*, Éditions L'Harmattan, 2007.

Labruffe Alain, *Management – Petit guide de survie en milieu hostile*, AFNOR Éditions, 2009.

Le Boterf Guy, *Ingénierie et évaluation des compétences*, Éditions d'organisation, 2006.

Le Boterf Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives – Le modèle : agir avec compétence en situation – Les réponses à plus de 100 questions*, Éditions Eyrolles, 6e édition, 2013.

Le Goff Jean-Pierre, *Les illusions du management – Pour le retour du bon sens*, Éditions La Découverte, 2000.

Low Dan, *L'art du Self-Combat – Maximiser votre potentiel*, Village Mondial Éditeur, 2002.

Lundin Stephen C., Paul Harry et Christensen John, *Fish ! Une remarquable approche pour optimiser l'épanouissement au travail tout en y prenant goût*, Un Monde Différent Éditeur, 2010.

Mayer Bernard, *Staying with conflict – A Strategic Approach to Ongoing Disputes*, Éditions Jossey-Bass, 2009.

Mc Gregor Douglas, *The Human Side of Enterprise*, Mc Graw-Hill Higher Education, 1960.

Meyfret Sandrine, *Gagner en impact*, Éditions d'Organisation, 2010.

Millet Jean-Guy, Caspar Pierre et Normand Claude, *Évaluation – Trappe ou tremplin*, Éditions Eyrolles, 2010.

Philippon Thomas, *Le capitalisme d'héritier – La crise française du travail*, Éditions Le Seuil, 2007.

Pianta Jean-Paul, *La révolution du mieux-être – Si vous décidiez d'aller bien…*, Éditions Ramsay, 1999.

Raynaud Jean-Daniel, *Les règles du jeu – L'action collective et la régulation sociale*, Éditions Armand Colin, 1997.

Sadler-Smith Eugene, *The intuitive mind – Profiting from the Power of Your Sixth Sense*, John Wiley & Sons, 2e edition, 2010.

Sahuc Louis, *Comment identifier les futurs managers ? Une approche par les contre-indications*, Éditions INSEP, 1999.

Senge Peter, *La cinquième discipline – L'art et la manière des organisations qui apprennent*, Éditions générales First, 1991.

Senniger Franck (Dr), *Réussir, c'est permis !*, Éditions Marabout, 2010.

Serres Michel, *Petite poucette*, Éditions Le Pommier, 2012.

Sirota David, Mischkind Louis A. et Meltzer Michael Irwin, *The enthusiastic employee*, Prentice Hall Professional, 2005.

Sisodia Rajendra S., Wolfe David B. et Sheth Jagdish N., *Firms of Endearment – How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*, Pearson Prentice Hall, 2007.

Staes Jef, *My organisation is a Jungle*, Éditions Lanoo sa, 2008.

Theobald Theo et Cooper Cary, *Détox ! Faites le ménage dans votre vie et dans votre tête*, AFNOR Éditions, 2009.

Tissier Dominique, *Management situationnel*, Éditions INSEP, 2001.

Tolle Eckart, *Le pouvoir du moment présent – Guide de l'éveil spirituel*, Éditions Ariane, 2000.

Tolle Eckart, *Mettre en pratique le pouvoir du moment présent – Méditations et exercices*, Éditions Ariane, 2002.

Vaillancourt Raymond, *Le temps de l'incertitude – Du changement personnel au changement organisationnel*, Presses de l'Université du Québec, 2006.

Vassal Olivier, *Crise du sens – Défis du management*, Village Mondial Éditeur, 2005.

Werber Bernard, *L'Encyclopédie du savoir relatif et absolu*, Éditions Albin Michel, 2000.

Zelinski Ernie, *L'art de ne pas travailler – Petit traité d'oisiveté active à l'usage des surmenés, des retraités et des sans-emplois*, Éditions d'Organisation, 1998.

Articles

« Organizational Management Styles, Employee Supervisory Status, and Employee responses » de Beehr Terry A. et Gupta Nina, *in Human Relations*, n° 40, 1987.

« Faire face à la convergence des économies mondiales », de Branche Robert, *in Cercle des Échos*, 20 septembre 2011.

« Éléments de psychodynamique du travail », de Davezies Philippe, *in Éducation Permanente*, n° 116, pp. 33-46, 1993.

« Le bien-être au travail, levier de compétitivité internationale », de Deluzet Marc, *in La Revue RH&M*, 11 décembre 2011.

« Investigating the Success of Decision Making Processes », de Nutt Paul C., *in Journal of Management Studies*, Vol. 45, Issue 2, pp. 425-455, Mars 2008.

« Le leader intuitif », *in Manageris Synthèse* n° 199b, février 2011.

« La bonne distance en management » de Tournebise Thierry, 30 janvier 2001 (consultable sur http://www.maieusthesie.com/nouveautes/article/distance_en_management.htm)

L’art du management
En finir avec les idées reçues !

Manager au quotidien

Un livre de plus sur le management ?

Eh bien, tournez la page, regardez le sommaire et vous serez étonné ! Forts de leur vécu professionnel et à partir d’expériences de terrain, les deux auteurs traitent de la réalité de la fonction managériale sous toutes ses facettes.

De façon simple et extrêmement percutante, ils accompagnent le manager (en poste ou en passe de l’être) et lui donnent des clés pour mieux appréhender ses missions. Ainsi, vous trouverez des réponses aux questions pragmatiques que vous vous posez :

– Un manager sommeille-t-il en vous ?
– Comment devenir un manager adaptable ?
– Un manager, ça sert vraiment à quoi ?
– ...

Sous peu, bien manager ne sera plus une question de choix, ce sera un impératif ! Ce livre est une vraie pépite pour concevoir autrement la fonction du management et penser de façon durable et responsable !



Pour accéder à notre boutique, scannez ce QR code avec votre smartphone.

ISBN : 978-2-12-465451-2
www.afnor.org/editions

